

# TENDÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO

N.03 (A) – ANO 2 | JAN/JUL 2024

ISSN 2526-6616



R E V I S T A

# TENDA



CEFET/RJ

## **EXPEDIENTE**

Ministério da Educação - MEC

Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC

CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA

**TENDA – TENDÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO** - Revista do Cefet/RJ | N.03, Ano 02 - Jan/Jul de 2024

<https://revistas.cefet-rj.br/index.php/tenda>

### **Diretor-Geral**

Mauricio Saldanha Motta

### **Vice-Diretora**

Gisele Maria Ribeiro Vieira

### **Diretor de Ensino**

Dayse Haime Pastore

### **Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação**

Ronney Arismel Mancebo Boloy

### **Diretor de Gestão Estratégica**

Célia Machado Guimarães e Souza

### **Diretor de Extensão**

Renata da Silva Moura

### **Diretor de Administração e Planejamento**

Bianca de França Tempone Felga de Moraes

### **Departamento de Ensino Superior**

Diego Moreira de Araújo Carvalho

### **Departamento de Ensino Médio e Técnico**

Irene de Barcelos Alves

**Presidente do Comitê Técnico-Científico**

Antonio Maurício Castanheira das Neves (Professor Titular Aposentado) – CEFET/RJ

**Comitê Técnico-Científico**

Alessandro Rosa Zachi (CEFET/RJ)

Alexandre Alves Santiago (CEFET/RJ)

Antonio José Caulliriaux Pithon (CEFET/RJ)

Antonio Martinez Fandiño (UFRRJ)

Arcádio Fernandez (INMETRO)

Carlos José Corrêa (CEFET/RJ/ FGV – *In Memoriam*)

Fernando Neves Pereira (CEFET/RJ / UFF/RJ)

Helio Vargas Chaves de Souza (CEFET/RJ)

José Artur d'Oliveira Mussi (CEFET/RJ)

Jose Ricardo de Souza Ramos (UCP)

Lélio Moura Lourenço (UFJF)

Luiza Cantuária Costa (CEFET/RJ)

Luiz Cesar Barçante (CEFET/RJ – Aposentado / FGV)

Maria Aparecida Mamede Neves (PUC-Rio)

Maria do Carmo de Figueiredo Cisne (UFF/RJ)

Marina Rodrigues Brochado (CEFET/RJ / INEP) – Professora Titular Sênior)

Maylta de Souza Brandão (IFRJ)

Miriam Zippin Grinspum Paura (UERJ)

Nisete Augusta de Amigo (CEFET/RJ – Aposentada)

Oswaldo Ribeiro da Cruz Filho (CEFET/RJ – Professor Sênior/UFRJ)

Patrícia Guimarães Crossetti (CEFET/RJ)

Patrícia Maneschy (UERJ)

Pedro Pablo Riascos Henao (CEFET/RJ)

Rafael Mello Barbosa (CEFET/RJ)

Rosana Dischinger Miranda (CEFET/RJ)

Salvador Carlos Pires Ribeiro (CEFET/RJ)

Sidney Teylor de Oliveira (CEFET/RJ)

Silvino Figueira Netto (CEFET/RJ – Professor Sênior)

Thuany Espirito Santo de Lima (CEFET/RJ)

Wagner Bento (INMETRO)

Wladimir Henriques Motta (CEFET/RJ)

**Presidente do Conselho Editorial**

Míriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco

**Diretoria Adjunta do Conselho Editorial**

Sílvia Cristina Rufino

**Conselho Editorial**

Alexandre Barbosa Marques

Andre Figueiredo Moraes

Andrea Alves Silveira Monteiro

Braulio Tito dos Santos

Carmelita Seno Cardeira Alves

Claudio Almeida Pinheiro

Delcio Garcia de Sousa

Elizabeth Freitas Rodrigues

Fábio De Simone e Souza

Fernanda Rosa dos Santos

Fernando Ramos Corrêa

Francisco de Assis Bandeira Alves

Heraldo Pimenta Borges Filho

Josélia Maria de Oliveira Rabelo

Leon Diniz Alvez

Lincoln Araújo de Medeiros

Luciano Oliveira Carino

Luiz Rogério Cordeiro de Oliveira

Marcelo de Alencar Santana Irineu

Marcos Otavio Dias Calazans

Marcus Val Springer

Mario Manhães Mosso

Paulo Henrique Pinho de Oliveira

Rafael Canellas Ferrara Garrasino

Rafael de Oliveira Costa

Renata Faria Santos

Renato Rodrigues dos Santos

Ricardo Nascimento Ferreira

Robson Lima Rangel

Sílvia Cristina Rufino

Thiago Ribeiro Cerqueira

Úrsula Gomes Rosa Maruyama

Valmir Martins de Barros

Willer Firmiano da Silva



**Editoria**

Miriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco

**Revisão**

Francisco de Assis Bandeira Alves

**Assistente de Editoria**

Claudio Almeida Pinheiro

**Capa**

Myllena Maciel Pacheco

**Biblioteca Central**

Mariana de Oliveira Caruso Carvalho

**Projeto Gráfico/Diagramação Divisão de Programação Visual - DPROV**

Isabela Menezes da Silva Devonish

Felipe de Gouvêa Peixoto Alves



## APRESENTAÇÃO

O *Volume 3 da Revista TENDA – Tendências em Administração*, apresenta 28 artigos científicos, produzidos a partir de trabalhos acadêmicos de temas multidisciplinares, com o objetivo de expandir as comunicações técnicas e expandir as experiências resultantes da troca entre pesquisadores, profissionais, estudantes Ensino Técnico e Tecnológico, de graduação e pós-graduação lato sensu e stricto sensu que atuam em várias áreas do conhecimento e que permite se alcançar a percepção de diferentes áreas do território nacional, valorizando a marca e seus parceiros, que buscam pela expansão dos conhecimentos produzidos com primor, de seus discentes e docentes.

Diante da competitividade cada mais aguda, o conhecimento é uma vantagem decisiva para se manter em lugar de destaque e até de sobreviver em ambiente globalizado. O conhecimento não é estático, está sempre em movimento e evoluindo, por isso a sociedade deve ficar atenta ao surgimento das novas tecnologias, novos estudos e ferramentas, que possam decidir novos rumos tomados do futuro. O mundo vive em constante transformação onde o compartilhamento e a capacidade de interação serão cada vez mais frequentes.

Os artigos desta edição, apresentam temas relevantes e que nos leva à reflexão do momento em que vivemos e as suas tendências, o que permitirá uma leitura estimulante e agregadora ao Leitor sobre a evolução do conhecimento em várias áreas.

Convido todos a uma leitura que vai nos levar a reflexões muito interessante.

**Ricardo Nascimento Ferreira, MSc**  
Professor Substituto EBTT – CEFET/RJ

**SUMÁRIO**

ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS APLICADA À DECISÃO ESTRATÉGICA EM UMA PEQUENA EMPRESA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS.....	14
A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DOS DADOS PARA A TOMADA DE DECISÃO.....	33
UM ESTUDO ORGANIZACIONAL DE UMA MICROEMPRESA FAMILIAR DO SETOR IMOBILIÁRIO NO RIO DE JANEIRO .....	47
ANÁLISE DE CENÁRIOS APLICADA À DECISÃO EM UM PEQUENO RESTAURANTE VEGANO .....	83
A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA EM CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO APLICADO AO CEFET-RJ.....	101
O IMPACTO DA PANDEMIA NO SETOR DE VAREJO DE MODA: ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA C&A E DAS LOJAS RENNER ENTRE OS ANOS DE 2017 E 2021 .....	128
A COR DO DESEMPREGO: A IMAGEM DO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO PINTADA COM TINTAS DE EXCLUSÃO.....	154
NÍVEIS DE ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA CONFECÇÃO DA REGIÃO SERRANA DO RIO DE JANEIRO .....	162
ANÁLISE DO USO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO DE CASO COM ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO CEFET/RJ.....	182
PCCS POR TEMPO DE EMPRESA X PCCS POR DESEMPENHO: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE .....	194
HOME OFFICE NA PANDEMIA: O IMPACTO NOS FATORES MOTIVACIONAIS DAS GERAÇÕES X E Y E SEU EFEITO NO VALOR DAS EMPRESAS. ....	205
CRIPTOATIVOS: UM ESTUDO SOBRE A TAXIONOMIA CONTÁBIL DOSCRIPTOATIVOS .....	243
ESTUDO SOBRE LIDERANÇAS JOVENS EM STARTUPS BRASILEIRAS .....	280
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: DESVENDANDO A QVT ATRAVÉS DO OLHAR DOS EMPRESÁRIOS JUNIORES DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO .....	313

## PREFÁCIO

Foi com imensa alegria que aceitei o convite da Professora Miriam Carmen Maciel da Nóbrega Pacheco, para apresentar o volume 4 da Revista Tendências em Administração - Revista TENDA – Tendências em Administração, que tem como objetivo promover e divulgar a produção de textos científicos e tecnológicos oriundos das pesquisas dos discentes e servidores do CEFET/RJ. A partir de uma perspectiva regional e interdisciplinar, a TENDA é uma revista posicionada na vanguarda da inovação teórica e metodológica na gestão organizacional e em particular, neste volume 3, busca promover a ênfase a questões que problematizam temas direcionados ao sistema de gestão organizacional, a responsabilidade social, a segurança do trabalho e ao meio ambiente. Nesta publicação encontraremos 28 (vinte e oito) artigos que retratam estudos que oferecem trabalhos teóricos e práticos e enfatizam o desenvolvimento e o aprimoramento do pensamento gerencial, bem como no provimento das diretrizes básicas para a implementação de ações eficazes com relação aos aspectos do ambiente organizacional do CEFET/RJ, destacando o enfoque da era digital e da sustentabilidade que vivenciamos, e das transformações delas decorrentes em tecnologia de gestão.

Os temas foram cuidadosamente pensados e organizados de maneira a facilitar o entendimento de como o comportamento humano se estrutura na busca de soluções para o cotidiano das organizações, bem como; o processo de tomada de decisão frente a diferentes temáticas poderá se manifestar nos negócios e na vida em sociedade.

Desejo que as pesquisas abordadas neste número da Revista TENDA contribuam para o aprendizado de diferentes aspectos da gestão corporativa, da sustentabilidade ambiental, social e econômica pautada na nova ética de fazer negócios, respeitando-se as regras do jogo da produção x consumo com o verdadeiro ganha-ganha para todos.

Espero que este e outros números da Revista TENDA possam nos favorecer na apropriação de conhecimentos que nos permita, conscientemente, sermos pessoas melhores e capazes de influenciar positivamente a sociedade nos negócios e na vida de cada indivíduo.

Boa leitura!

**Luiz Rogério Cordeiro de Oliveira, MSc**

Professor EBTT – CEFET/RJ



## EDITORIAL

Chegamos ao volume 3 da Revista TENDA - Tendências em Administração, imbuídos da mesma proposta que nos levou à criação deste canal eletrônico que é oferecer, aos nossos alunos e professores, um veículo de compartilhamento dos conhecimentos adquiridos em pesquisas científicas contribuindo, desta forma, com a permanente responsabilidade do curso superior em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro na formação de egressos atualizados com a dinâmica do mundo corporativo contemporâneo. A equipe editorial, com orgulho, volta a disponibilizar para os leitores uma produção científica com o rigor metodológico que se faz necessário, numa multidisciplinaridade de temas relevantes não só para o futuro Administrador, como para todos os atores que façam parte do cenário da gestão das Organizações, e que venham a encarar desafios de compreensão, análise e sistematização dos problemas gerenciais complexos com que se depararem no exercício de suas profissões. Cada artigo será um exercício de reflexão, um convite para extrair do seu conteúdo o que possa não ter sido escrito, mas o que na essência poderá ser deduzido, adaptado e aplicado. Peter Drucker nos auxilia neste processo quando afirma que “*o mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito*”. Fica nesta edição, portanto, e mais uma vez, a nossa colaboração para a Ciência da Administração. Que sejam agradáveis os momentos de leitura e até à próxima!

**Carmelita Alves, D.Sc**

Professora Titular do CEFET-RJ

## RESUMOS

**1.** Destaques: A indústria fechou o primeiro semestre de 2022 com crescimento de 10% em relação ao mesmo período de 2021. O Brasil é o quarto mercado mundial de produtos HPPC. Pequenas empresas são em maior número e empregam maior parte da força de trabalho no Brasil. Carecem de informações qualificadas para a tomada de decisão. Objetivo: Apresentar o resultado da análise estrutural da indústria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) na perspectiva de uma pequena empresa que deseja identificar oportunidades e ameaças do ambiente externo. Metodologia: O estudo tem caráter qualitativo e descritivo, sendo baseado em pesquisa bibliográfica e documental. Foi aplicada a técnica de análise das cinco forças de Porter (1980), conforme delineada por Dobbs (2014). Resultados: As principais oportunidades identificadas são o crescimento da indústria e a existência de nichos. Os principais desafios são a quantidade de competidores existentes e a necessidade relativamente elevada de investimentos para expansão da capacidade. Limitações: Só foram utilizadas informações públicas e não foram encontradas informações consistentes sobre os fornecedores de insumos para a indústria de HPPC. Implicações práticas: o artigo constitui fonte de informação qualificada para a pequena empresa. Originalidade: A análise se destaca pela perspectiva adotada – a da pequena empresa.

**2.** A era digital é marcada pelo volume das informações e devido a esse motivo as empresas necessitam de um desenvolvimento na forma de gerenciar os dados disponíveis em uma organização. Este estudo tem como objetivo apresentar a importância do gerenciamento dos dados para a tomada de decisão de uma forma estratégica. Nesse início do século XXI, as empresas que pretendem obter alguma vantagem competitiva estão tomando suas decisões baseadas nos dados e buscando informações adicionais para ampliar seu entendimento sobre a questão a ser resolvida; essa análise dos dados está sendo usada para ajudar na hora de criar uma estratégia para o negócio. Para o desenvolvimento desse trabalho, apresentado o conceito do Business Analytics, essencial para uma análise estratégica e futura tomada de decisão, a importância da precisão dos dados para construção de cenários coerentes com a situação analisada, além de ser verificada a ferramenta que deve ser utilizada para cada passo do processo e como isso pode influenciar a empresa. A metodologia a ser utilizada no trabalho é baseada nesse conceito relacionado, tendo sido testada na área de Business Intelligence de uma grande empresa tecnológica, o que fundamenta a sua aplicação nas atividades departamentais de uma empresa de pequeno porte. Esse estudo apontou os impactos que aconteceram e os que poderão acontecer se a empresa continuar usando os dados para tomadas de decisões estratégicas.

**3.** O presente trabalho tem como propósito aplicar um Diagnóstico Administrativo Organizacional em uma empresa familiar de micro porte do setor imobiliário, propondo melhorias para sua modernização. Para atingir este objetivo, o estudo utilizou-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com objetivo metodológico descritivo, fazendo uso, para a captação de dados, de instrumentos de pesquisa bibliográfica, entrevista e observação. O Diagnóstico Organizacional aqui desenvolvido está segmentado em quatro perspectivas: Estrutura/TI, Finanças, Logística e Comercial/Marketing. O desenvolvimento do Modelo de Diagnóstico Organizacional contribui para a literatura da área apresentando aos gestores uma base de dados sobre casos que utilizam o Diagnóstico Administrativo Organizacional para tornar as empresas mais eficientes e competitivas.

**4. Destaques:** Transformar dados e tendências em informações relevantes para a tomada de decisão em um negócio é crucial para sua competitividade. Uma das ferramentas para isso é a Análise de Cenários, a qual consiste em um exercício contínuo de investigação do futuro. Sua utilidade é antecipar como o ambiente externo poderá estar em um determinado horizonte de tempo e quais oportunidades e ameaças poderão surgir. Assim, gestores estarão municiados das informações relevantes para decisões mais acertadas, tais como a alocação de recursos escassos da pequena empresa. **Objetivo:** Suprir os gestores de um restaurante vegano com informações sobre o cenário do mercado nos próximos cinco anos. **Metodologia:** O estudo tem caráter qualitativo e descritivo, sendo baseado em pesquisa bibliográfica e documental. Foi aplicada a técnica de análise de cenários prospectivos de Wright e Spers (2006). **Resultados:** Foram vislumbrados quatro cenários, sendo o mais plausível o de prevalência do flexitarianismo, considerado de transição de uma dieta onívora para a vegana. **Limitações:** Só foram utilizadas informações publicadas na internet. **Implicações práticas:** o artigo constitui uma fonte de conhecimento e um exemplo de aplicação da técnica de análise de cenários para a pequena empresa. **Originalidade:** A análise se destaca pela perspectiva adotada – a da pequena empresa.

**5.** Este trabalho tem como objetivo demonstrar a relação entre o empreendedorismo e a administração e como os dois podem se conectar por meio da educação impactando positivamente os alunos. Através de uma pesquisa bibliográfica-descritiva e da aplicação de um questionário buscou-se entender a percepção dos alunos em como o curso de Administração do CEFET/RJ atua em relação a educação empreendedora. Os resultados demonstram que o curso está adequado, mas algumas oportunidades de melhoria são apresentadas.

**6.** Este trabalho possui o objetivo de efetuar uma avaliação do impacto da pandemia de COVID 19 sobre o contexto financeiro e econômico das empresas brasileiras C&A e das Lojas Renner do setor varejista de vestuário. Dessa forma, foram utilizados os princípios estabelecidos pela contabilidade e a análise de demonstrativos financeiros durante entre 2017 e 2021. Através dessas ferramentas foram elaborados índices econômicos financeiros de lucratividade, atividade, endividamento e liquidez pelo método de coleta de dados por via de uma análise documental dos dados de domínio público das empresas estudadas. A partir da análise dos indicadores econômico financeiros foi possível constatar que o período pandêmico impactou ambas empresas de forma setorial em relação aos seus índices de atividade devido o alongamento dos prazos médio de compra, estocagem e recebimentos. Além disso, é possível perceber um impacto setorial nos indicadores de lucratividade por meio do aumento das despesas operacionais e não acompanhamento direto das receitas operacionais devido a diminuição nos números de vendas. E por fim, no aspecto de endividamento, vemos que a conjuntura da estrutura de dívida das empresas nos anos anteriores a COVID em 2020 foi primordial para dar o suporte ou contribuir para uma piora na situação financeira das empresas do setor de varejo. Vale ressaltar que não foi possível estabelecer uma análise completa do cenário pós pandêmico das empresas por conta da falta de continuidade da análise para anos posteriores em 2022 e 2023, como também um estudo em conjunto e mais amplo contendo as principais estratégias empresariais adotadas pelas companhias nos períodos estudados.

**7.** O presente texto acadêmico tem como objetivo demonstrar a extrema desigualdade na ocupação de postos de trabalho e no recebimento de salários entre brancos e negros e a operacionalização do racismo para que esse cenário seja possível, a partir do entrelaçamento de conceitos formulados por autores consagrados como Clóvis Moura (1983), Dênis de Oliveira (2021), Kabengele Munanga (2017), Lélia Gonzáles (2020) e

Nancy Fraser (2020). O trabalho irá perpassar o período escravista da história do Brasil e a importância desse sistema dominante por praticamente quatrocentos anos na manutenção das desigualdades de oportunidades entre brancos e negros, além da passagem para o capitalismo dependente do imperialismo, que deixou a população negra livre, mas desamparada de políticas públicas e de reparação pelos anos da violência sofridos durante escravidão.

**8.** O presente trabalho teve como objetivo medir os níveis do estresse no ambiente de trabalho, através de um instrumento de aplicação a Escala de Estresse no Trabalho (EET), validada por Paschoal e Tamayo (2004). Trata-se de uma pesquisa quantitativa de natureza descritiva. Foi selecionada uma amostra de 16 colaboradores de uma confecção, situada no bairro de Itaipava, na cidade de Petrópolis – RJ, e aplicado um questionário contendo 23 questões. Com os resultados dos dados da pesquisa foi feita uma análise de média e desvio padrão, através do software estatístico SPSS versão 13.0 e planilhas do MS-Excel. De acordo com os resultados foi encontrado e analisado o grau de estresse da empresa e constatou-se que se encontra em um nível geral de estresse considerado moderado e o principal causador de estresse é o problema de comunicação, que embora tenha sido apresentada também no nível baixo, quando se trata de distribuição de tarefas sofre uma grande deficiência, elevando a comunicação ao nível alto de estresse.

**9.** Segundo a Organização Mundial da Saúde, o Brasil é referência quando o assunto é ansiedade e um dos países com maior número de depressão, e muitos desses sintomas se dão pelas diferenças sociais, já que muitos vivem em constante pressão psicológica, devido às longas jornadas de trabalho e as metas impostas pela sociedade em que vivem. O presente artigo teve como objetivo levantar e entender quais os principais problemas emocionais que a pandemia da COVID-19 trouxe aos estudantes do curso de Administração do CEFET-RJ, bem como o uso da Inteligência Emocional para a resolução destes, durante o isolamento. A coleta de dados utilizou um questionário individual contendo 18 questões, que foram respondidas por 57 discentes do curso de Administração, matriculados entre o primeiro e o oitavo período no ano de 2022. Pode-se concluir que grande parte dos alunos pesquisados apresentou algum tipo de problema psicológico durante e após a pandemia, porém, mais de cinquenta por cento afirmou ter optado por lidar com esses problemas sozinhos, não buscando qualquer tipo de ajuda profissional.

**10.** A migração de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS vinculado a tempo de empresa, para um PCCS vinculado a desempenho, pode gerar resultados consistentes e interligados às perspectivas de desenvolvimento e crescimento de Organizações que estejam passando por dificuldades na implantação/manutenção de seus Planos. O objetivo deste estudo é mostrar que um PCCS vinculado a desempenho, pode apresentar melhores resultados através de um maior engajamento e compromisso de seus colaboradores e, por outro lado, oferecer significativos benefícios aos que nele estiverem inseridos, pois encontrarão mais foco no seu desenvolvimento, e alcançarão, certamente, melhores posições profissionais. Esta análise se propõe a trazer contribuições para melhorar a forma como as Organizações de pequeno porte podem viabilizar a implantação de um PCCS, adequado às suas características, buscando aumentar o desempenho e instigar a motivação dos colaboradores em trilhar suas carreiras rumo ao seu crescimento profissional.

**11.** Tendo em vista a pandemia da COVID-19, muitos governos adotaram medidas restritivas, como o bloqueio total (*lockdown*), a fim de evitar o avanço dos contágios, obrigando empresas a adotarem o modelo de trabalho *home office* para manter suas operações, pesquisa-se sobre o impacto do *home office* nos fatores

motivacionais dos colaboradores que atuam em recursos humanos das gerações X e Y, a fim de avaliar o impacto mencionado e, se houve, a partir da perspectiva dos respondentes, impacto no valor das empresas. Para tanto, é necessário entender se a adoção do *home office* melhorou ou piorou os fatores motivacionais selecionados, se houve mudança na carga de trabalho, se foi necessário realizar adaptações no ambiente de trabalho em casa, identificar qual modelo entre *home office*, presencial ou híbrido é o preferido dos respondentes e se houve efeito no resultado econômico das empresas. Realiza-se, então, uma pesquisa através de questionário em busca de dados primários, com objetivo descritivo e abordagem qualitativa, a partir de procedimentos bibliográficos documentais. Diante disso, para o grupo pesquisado, verifica-se que houve impacto positivo em uma parcela dos fatores motivacionais, negativo em outra e ainda neutralidade, houve também aumento na carga de trabalho para maioria, além disso, foi necessário realizar adaptações nas estações de trabalho em casa, outrossim, o modelo mais escolhido a ser seguido foi o híbrido e houve efeito no valor das empresas, o que impõe a constatação de que houve impacto nos fatores motivacionais das gerações estudadas e no valor das empresas.

**12.** A grande popularização e crescimento dos criptoativos é evidente à toda sociedade e economia, onde sua utilização sofreu uma grande expansão e atualmente é transacionado em grande volume e com diferentes finalidades. Porém, por sua recente criação, a definição e reconhecimento dos criptoativos por parte dos órgãos reguladores ainda é incipiente, o que impacta no seu reconhecimento em todas as suas esferas, inclusive a contábil. Neste cenário, este trabalho desenvolveu um estudo sobre a taxionomia contábil dos criptoativos, buscando suas definições em estudos e livros já publicados sobre o tema e sua aderência com a regulamentação vigente, obtidas através das definições do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC. Além disso, foi avaliado a forma como empresas de capital aberto, e que possuem criptoativos, realizam a classificação contábil destes ativos em suas demonstrações financeiras. A pesquisa foi feita com abordagem qualitativa, tendo o objetivo descritivo e exploratório, com amostra intencional das empresas avaliadas. Foi desenvolvida uma proposta de identificação-classificação-reconhecimento contábil, onde, dentro das possibilidades de classificação vigentes, os criptoativos podem ser enquadrados como “Ativos Financeiros”, “Caixa ou Equivalente de Caixa”, “Estoques” ou “Ativos Intangíveis”, onde tal classificação é orientada justamente pela finalidade do criptoativo. De forma complementar, foi apresentado um plano de contas que exemplifica alguns dos principais eventos contábeis dos criptoativos e sua forma de contabilização no balanço patrimonial. Ficou evidente a necessidade de definição dos criptoativos, por parte dos órgãos reguladores, e que seja orientada pelas características e pela forma de utilização dos criptoativos.

**13.** Este trabalho tem como objetivo analisar, de forma exploratória, o perfil de jovens líderes de startups brasileiras, identificando suas principais características, desafios e maturidade do negócio. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica-descritiva com abordagem qualitativa, que através da aplicação de um questionário buscou-se entender o perfil dos respondentes divididos em algumas perspectivas, tais: como formação acadêmica, traços comportamentais, desafios e características das startups. Como resultado, pode-se identificar que o perfil dos líderes continua muito próximo do mapeado pelas literaturas pesquisadas, e é possível ver também que há um padrão entre as dificuldades enfrentadas pelos jovens líderes – a grande maioria passou pelos mesmos desafios ao longo de suas jornadas. Além disso, há um alerta quando são analisados os dados referentes aos principais transtornos, síndromes e distúrbios desenvolvidos durante a trajetória destes líderes, pois muitos declararam ter desenvolvido problemas associados à depressão, *burnout*, ansiedade e estresse, o que se pode relacionar a altas responsabilidades e à pressões externas.

**14.** Este projeto tem como objetivo geral desvendar a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em relação ao olhar dos empresários juniores da cidade do Rio de Janeiro. Apresenta também o histórico das empresas juniores no mundo e no Brasil e expõe o propósito de sua criação, bem como o crescimento do Movimento Empresa Júnior (MEJ) no cenário estudantil. Retrata ainda a evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e aponta as principais abordagens encontradas em relação ao tema proposto. Em sequência, aborda a importância da QVT, sua relação com a produtividade e apresenta uma correlação entre a QVT e o MEJ. Ademais, este projeto apresenta a abordagem de pesquisa desenvolvida pelas autoras a fim de desvendar a percepção dos empresários juniores no que tange ao entendimento da QVT. A partir desta pesquisa, pode-se depreender a importância de sugerir a realização de uma abordagem mais direcionada para o público presente no MEJ, através de um instrumento educacional, a fim de que seus participantes compreendam a relevância em aplicar os conceitos de QVT nas empresas juniores.

## ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS APLICADA À DECISÃO ESTRATÉGICA EM UMA PEQUENA EMPRESA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

Fernanda Poço Linhares. fernanda.linhares@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Larissa Malta da Costa. larissa.costa@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Alexandre Barbosa Marques, DSc. alexandre.marques@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

**Destaques:** A indústria fechou o primeiro semestre de 2022 com crescimento de 10% em relação ao mesmo período de 2021. O Brasil é o quarto mercado mundial de produtos HPPC. Pequenas empresas são em maior número e empregam maior parte da força de trabalho no Brasil. Carecem de informações qualificadas para a tomada de decisão. **Objetivo:** Apresentar o resultado da análise estrutural da indústria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) na perspectiva de uma pequena empresa que deseja identificar oportunidades e ameaças do ambiente externo. **Metodologia:** O estudo tem caráter qualitativo e descritivo, sendo baseado em pesquisa bibliográfica e documental. Foi aplicada a técnica de análise das cinco forças de Porter (1980), conforme delineada por Dobbs (2014). **Resultados:** As principais oportunidades identificadas são o crescimento da indústria e a existência de nichos. Os principais desafios são a quantidade de competidores existentes e a necessidade relativamente elevada de investimentos para expansão da capacidade. **Limitações:** Só foram utilizadas informações públicas e não foram encontradas informações consistentes sobre os fornecedores de insumos para a indústria de HPPC. **Implicações práticas:** o artigo constitui fonte de informação qualificada para a pequena empresa. **Originalidade:** A análise se destaca pela perspectiva adotada – a da pequena empresa.

**Palavras-chave:** Análise estrutural; Análise das cinco forças de Porter; Indústria da higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; pequena empresa.

### ABSTRACT

**Highlights:** The industry closed the first half of 2022 with growth of 10% compared to the same period in 2021. Brazil is the fourth largest global market for HPPC products. Small companies are larger in number and employ the majority of the workforce in Brazil. They lack qualified information for decision making. **Objective:** To present the results of the structural analysis of the personal hygiene, perfumery and cosmetics (HPPC) industry from the perspective of a small company that wishes to identify opportunities and threats from the external environment. **Methodology:** The study has a qualitative and descriptive nature, being based on bibliographic and documentary research. Porter's (1980) five forces analysis technique was applied, as outlined by Dobbs (2014). **Results:** The main opportunities identified are the growth of the industry and the existence of niches. The main challenges are the number of existing competitors and the relatively high need for investment to expand capacity. **Limitations:** Only public information was used and no consistent information was found about input suppliers for the HPPC industry. **Practical implications:** the article constitutes a source of qualified information for small businesses. **Originality:** The analysis stands out for the perspective adopted – that of a small company.

**Keywords:** Structural analysis; Analysis of Porter's five forces; Personal hygiene, perfumery and cosmetics industry; Small business.



## INTRODUÇÃO

A análise das cinco forças (ACF) é uma das mais conhecidas técnicas ou ferramentas de análise estrutural da indústria (Rocha *et al.*, 2021), tendo sido elaborada por Porter (1980). Uma indústria é um conjunto de empresas que produzem um bem material ou prestam um serviço ao mercado consumidor, não devendo ser confundida com o conceito de fábrica. Um exemplo é a indústria dos produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC).

A ACF ajuda empresas a realizarem a análise do ambiente externo, tão necessária ao processo de planejamento estratégico. Não existe restrição quanto ao porte, tempo de operação ou ramo de atuação da empresa que pretenda utilizar a técnica.

A indústria de produtos para higiene pessoal, perfumaria e cosméticos cresce consistentemente há mais de duas décadas, revelando sua importância para a economia brasileira. Ela é constituída de pequenos, médios e grandes fabricantes, cada qual com capacidades e desafios típicos.

O problema de pesquisa que este artigo aborda é: onde estão as oportunidades e ameaças ao negócio de uma pequena empresa da indústria HPPC? O objetivo geral é subsidiar a empresa com informações sobre o ambiente externo, utilizando para isso a análise das cinco forças (ACF).

O estudo limitou-se às informações públicas e às obtidas em uma pequena enquete junto aos fornecedores da indústria analisada.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como descritiva, quanto ao objetivo, e qualitativa quanto à natureza (GIL, 1999 *apud* OLIVEIRA, 2011). Quanto à coleta de dados, as técnicas empregadas são a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica. Quanto à técnica de análise de dados, foi aplicada a análise de conteúdo, cujo objetivo é extrair o máximo de informação relevante das fontes selecionadas. Foram utilizadas informações disponibilizadas na internet, através de relatórios e artigos acadêmicos. Para identificar as opções de (re)posicionamento competitivo da empresa selecionada, cada um dos tópicos mencionados por Dobbs (2014) foi analisado individualmente. O objetivo desta etapa foi identificar quais desses tópicos poderiam ser considerados oportunidades ou ameaças. Após essa primeira seleção, foram identificados os tópicos mais relevantes no cenário atual da empresa e quais medidas podem ser tomadas para um posicionamento competitivo mais assertivo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste estudo, adotou-se a perspectiva da empresa Lafê (nome fictício), de pequeno porte, fundada em 2016 na região Sudeste. Sua linha de produtos contempla itens como espuma de limpeza facial, gel esfoliante, tônico facial, gel secativo, gel creme e gel pós barba.



A empresa não possui fábrica própria, adquirindo seus produtos junto a fabricantes especializados. Também não possui consultores e nem loja própria. Seus produtos são encontrados em mais de 200 lojas físicas no Brasil, incluindo drogarias e lojas de departamentos. Tem como principal meio de comunicação com seus clientes para a venda de seus produtos o site e as seguintes redes sociais.

A empresa é orientada estrategicamente para a sustentabilidade, utilizando embalagens recicláveis, fazendo o uso parcial em seus produtos de matéria-prima natural, vegana e orgânica. Possui diversas certificações que ajudam a comunicar esses valores.

Diante do exposto, as questões estratégicas que se colocam para a empresa são: onde estão e quais são as oportunidades e ameaças? Para responder a essa pergunta, nas próximas subseções, analisam-se as cinco forças da indústria de HPPC.

### **Rivalidade**

Em termos dos competidores existentes, Hiratuka (2008) identificou três principais grupos que atuam na indústria de HPPC no Brasil: empresas multinacionais diversificadas (atuam em outras indústrias além da HPPC, como a Unilever e a Procter e Gamble), grandes empresas especializadas (grande porte atuantes apenas na indústria de HPPC, como a L'Oréal) e as pequenas e médias empresas.

O conjunto das empresas diversificadas e especializadas forma o que aqui está sendo denominado estrato superior da indústria em análise. Elas atuam em nível nacional e capturam quase a metade das vendas da indústria.

O terceiro grupo é o de pequenas e médias empresas, que conseguem facilmente entrar na indústria graças às poucas barreiras existentes. Contudo, essas empresas têm grande dificuldade em se manter no mercado e expandir por causa dos restritos ativos comerciais que possuem (HIRATUKA, 2008).

Muitos são os novos negócios que surgem na área, tornando-se uma indústria de extrema rivalidade, tanto pelas grandes empresas atuantes no país, como L'Oréal (que segundo notícia da Forbes de 2020, é uma das cinco empresas que somada concentram 47,8% do mercado brasileiro), como também por pequenas empresas que surgem em quantidade para disputar seu espaço (WEBER, 2020).

Dessa forma, conclui-se que a empresa Lafê pertence ao terceiro grupo e concorre indiretamente com as grandes empresas a partir do momento que perde vendas para elas. Todavia, suas concorrentes diretas são empresas menores que vendem experiências e ideais similares.

Considerando as informações coletadas, o score de Competidores existentes dentro da força de Rivalidade entre as empresas existentes é alto. Desta forma, Competidores existentes são considerados um Fator de Condução.

Quanto ao fator do crescimento da indústria, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, ABIHPEC, o crescimento médio dessa indústria

chegou a mais de 10% ao ano nas últimas duas décadas. O mercado brasileiro de cosméticos é extremamente atrativo, tendo em vista seu alto potencial de crescimento e sua representatividade de 2% do PIB. O país é considerado o terceiro maior mercado consumidor de produtos dessa indústria. Também possui uma margem de lucro alta por unidade vendida, quando comparada com a maioria das demais indústrias, além da alta demanda constante (CIOCCHI, 2020).

Segundo ABIHPEC (2022), a indústria fechou o primeiro semestre de 2022 com crescimento de 10% em relação ao mesmo período de 2021. A contribuição do crescimento da indústria para a magnitude da força de rivalidade entre as empresas existentes é baixa.

Em relação aos custos fixos e/ou de estoque, Santos e Scotti (2020) consideram este como um custo de espaço. Esses custos costumam ser altos devido ao espaço para o produto ser mantido, podendo necessitar de um grande espaço alugado, capital que fica parado gerando depreciação, seguro, entre outros.

Contudo, os custos de estoque de uma empresa de cosméticos tendem a variar de acordo com o tipo de produto fabricado e se é uma grande ou pequena empresa.

No tocante aos cosméticos 100% naturais, para serem considerados assim, não pode haver em sua composição nenhum tipo de ingrediente químico, como por exemplo os conservantes. Dessa forma, a validade desse tipo de produto é menor que a dos demais (SEBRAE, 2015). Para as empresas que vendem cosméticos naturais, manter em estoque grandes quantidades não é vantajoso, pois correm o risco de ter prejuízo caso as vendas não ocorram como esperado. Para as empresas que não vendem cosméticos naturais, o tempo de estoque tende a ser maior.

No caso de pequenas empresas, manter produtos em estoque pode gerar um custo tão alto que passa a não ser uma boa solução. Essas empresas, muitas vezes, não têm recursos suficientes para manter estoques em grandes quantidades, enquanto as grandes podem optar por ter para vender em maior escala. Contudo, a partir da Pandemia da Covid-19, as empresas vêm trabalhando com estoques menores, algumas vezes vendendo apenas o que está na prateleira e produzindo de acordo com a demanda. O custo para manter o estoque cheio era muito alto e muito incerto que as vendas se manteriam. O varejo faz pedidos menores, porém mais frequentes (ABIHPEC, 2021b).

O escore do custo fixo e/ou de estoque dentro da força de rivalidade entre as empresas existentes é médio-alto.

No que diz respeito ao custo de substituição, foi observado que o custo monetário envolvido na substituição de um produto pelo de outra empresa é baixo ou nulo, pois as empresas de cosméticos mais acessíveis ao consumidor mantêm preços similares para serem competitivos. Contudo, se o consumidor quiser adquirir um produto de uma empresa considerada de luxo, voltada para um público com maior renda, o custo de substituição tende a ser alto, pois a variação dos preços é maior.

Em termos não monetários, o consumidor avalia o tempo de espera para ter o produto em mãos. Normalmente as compras de cosméticos são feitas em farmácias, lojas varejistas ou por e-

commerce. Nesses três casos, o consumidor apenas escolhe entre os produtos disponíveis, logo o tempo para adquirir qualquer um dos produtos é o mesmo.

O consumidor também avalia os riscos para a sua saúde com o produto substituto, pois cosméticos podem gerar reações na pele positivas e negativas, como alergias. Por isso, é comum que o consumidor faça pesquisas sobre as empresas antes de efetivar a compra, para minimizar suas chances de ter algum problema.

Diante desse quadro, o escore do custo de substituição dentro da força de Rivalidade entre as empresas existentes é alto.

Por sua vez, as apostas estratégicas são feitas por todas as empresas, independentemente do tamanho, e costumam envolver um investimento monetário elevado e afetar a empresa como um todo.

Para as grandes empresas as apostas estratégicas podem ser desde modernizar e concentrar a fabricação de seus produtos em uma fábrica própria, fazer a aquisição de outras empresas ou até mesmo entrar no mercado estrangeiro.

Um exemplo é o Grupo Natura, que adquiriu a multinacional Avon Products em 2020, tornando-se a 4ª maior empresa de beleza no mundo. A Natura foi fundada em 1969, inaugurando uma pequena fábrica e loja física em São Paulo. Pouco tempo depois decidiu focar na venda direta e aos poucos foi expandindo para diversas regiões do Brasil. Em 1982 começou a atuar no mercado internacional e seu crescimento foi cada vez maior. Em 2018, com a união da Natura, The Body Shop e Aesop, foi criado o Grupo Natura (NATURA, 2021).

A aquisição da AVON foi uma aposta estratégica, pois a Natura passaria a ter vantagens ao atender clientes com um novo perfil, novos canais de distribuição e regiões (REVISTA CLAUDIA, 2019).

Para as pequenas empresas, tipicamente de recursos mais limitados, algumas possíveis apostas estratégicas compreendem: aumentar a capacidade produtiva; expandir a atuação local para diferentes regiões do país; busca por crescer via venda direta criando uma rede própria de consultoras; em caso de já vender por e-commerce, abrir uma loja própria ou vender para varejistas, dentre outras. A trajetória inicial da Natura demonstra uma sequência de apostas estratégicas bem-sucedidas de uma pequena / média empresa.

Apostas estratégicas maiores, como a da aquisição da Avon pela Natura, não são muito frequentes. Entre as micro e pequenas empresas, tipicamente, as apostas estratégicas de maior vulto não chegam a ser respondidas por suas concorrentes diretas, dada a escassez de recursos.

O escore do fator apostas estratégicas dentro da força de Rivalidade entre as empresas existentes é médio-alto.

Em relação à análise da capacidade de expansão, é importante considerar se a infraestrutura precisa mudar ou não, tanto a de fabricação como a de distribuição. Caso afirmativo, quais são os locais mais estratégicos; a tecnologia atual condiz com as necessidades e demandas

dos novos produtos; e os concorrentes estão atuando e desenvolvendo produtos que a empresa não é capaz de produzir (CANO, 2014).

De acordo com as respostas, será possível identificar se a expansão é necessária, mas também se existem recursos suficientes para o investimento. Para as grandes empresas, a expansão costuma ocorrer naturalmente, pois já têm os recursos financeiros necessários para tal. Contudo, para as pequenas empresas de cosméticos, esses recursos costumam ser muito limitados, dificultando sua expansão, tendo baixas possibilidades para incrementar o negócio.

No caso da empresa Lafê, por terceirizar a produção para fornecedores especialistas, a sua capacidade produtiva está diretamente ligada ao limite que a fábrica contratada possui. Da mesma forma que a distribuição dos produtos, pois também é feita por terceiros.

O escore de capacidade de expansão dentro da força de Rivalidade entre as empresas existentes é médio-alto para uma pequena empresa como a Lafê.

A respeito das barreiras de saída, o fechamento de uma empresa no Brasil deve seguir um longo e burocrático processo, sendo necessários diversos documentos e comprovações. É importante ressaltar que, caso ocorra algum atraso na entrega da documentação, podem ser cobradas multas (ECONOMICA, 2021).

A ordem dos procedimentos e entregas para o fechamento da empresa varia de acordo com o estado. É importante ressaltar que existe um custo envolvido e consome-se tempo. Para pequenas empresas, essa burocracia é um dificultador.

A situação é menos complicada para as empresas classificadas como MEI (Microempreendedor Individual), para as quais o processo é feito de forma virtual pelo site do governo e não tem custos envolvidos (GULARTE, 2021).

O escore de barreiras de saída foi considerado médio para uma pequena empresa como a Lafê.

Como um todo, a rivalidade na indústria HPPC foi considerada uma das mais relevantes forças para a Lafê. Por ser de pequeno porte e estar inserida em uma indústria com grandes empresas que dominam uma grande fatia do mercado, precisa entender quais as melhores estratégias para crescer. Com o grande número de empresas já existentes e um mercado aquecido, a Lafê corre o risco de perder força no mercado, caso não se diferencie e não encontre formas de aparecer mais para o consumidor.

Para manter-se competitiva frente às empresas existentes são necessários investimentos nas áreas de inovação e desenvolvimento de produtos. Assim, a Lafê encontrará novas formas de diferenciar seus produtos para chamar mais a atenção do consumidor e fazer com que este se interesse cada vez mais pela marca.

## Poder dos Compradores

Os compradores são de vários tipos dependendo da empresa. No caso da Lafê, os produtos são vendidos para empresas varejistas, como lojas de departamentos, e para consumidores finais. Mas há empresas dessa indústria que vendem também seus produtos para profissionais de beleza.

Segundo relatório de 2017 da Salesforce.com, 66% das pessoas trocariam de marca caso fossem tratados apenas como número e 64% responderam que esperam que as empresas respondam e interajam com eles em tempo real (ABIHPEC, 2019-2020).

Em relação aos pedidos do comprador (quantidade de produtos solicitados a cada pedido), estes dependem muito de quem é esse comprador. Se o comprador for um revendedor, como uma loja de departamento, a quantidade de produtos tende a ser maior do que um pedido realizado por um consumidor final.

Varejistas, tais como as lojas de departamentos, compram em maior quantidade para revenderem aos consumidores finais. Eles precisam manter estoques para não perder ou atrasar uma venda por não ter o produto no momento. Além disso, muitos varejistas possuem mais de uma loja, realizando pedidos de tamanho suficiente para abastecer todas elas. O consumidor final faz um pedido com quantidades bem menores de produtos. Muitas vezes, suas compras visam a repor um produto quando acaba ou passa da validade, ou ainda para presentear alguém.

Da perspectiva da Lafê, considerando que para cada tipo de consumidor a análise neste tópico é diferente, o escore de pedidos do comprador dentro da força de poder de negociação dos compradores foi considerado médio. Este escore é o meio termo entre o escore dos varejistas, médio-alto, e dos consumidores finais, médio-baixo.

Quanto ao nível de informação do comprador, a internet é um ponto a ser analisado já que com a tecnologia, é possível gerar repercussões positivas ou negativas em grandes proporções. E uma pessoa ao escolher determinado produto para comprar, opta por deixar de comprar em determinada empresa ou não, analisando as opiniões disponibilizadas por outros clientes na internet (NAKAGAWA, 2016).

Por outro lado, a internet facilita a compra dos produtos. Segundo a 39ª edição do Webshoppers, desenvolvido pela Ebit Nielsen, em 2018 o e-commerce brasileiro ganhou 10 milhões de consumidores que pela primeira vez fizeram uma compra online, o que corresponde a um crescimento de 12% no volume de pedidos. Nas vendas online, o Brasil é o primeiro no ranking da América Latina. Dessa forma, é possível ver o potencial do e-commerce no Brasil e seu crescimento futuro (CZARNOBAI, 2019). Com toda essa tecnologia disponível fica fácil do comprador conseguir a informação que precisar para efetuar a sua compra. O escore de informação do comprador dentro da força de poder de negociação dos compradores é alto.

A integração vertical para trás ocorre quando os compradores da indústria, isto é, os distribuidores e varejistas, passam a fabricar os produtos que comercializam.

Por um lado, os produtos de HPPC não apresentam complexidade na manipulação de fórmulas e nem necessitam de um alto investimento inicial para começar nesta indústria

(CAPANEMA *et al.*, 2007). Isto torna tecnicamente viável a integração reversa do comprador. Por outro lado, a tecnologia está fora da base tecnológica dos distribuidores e varejistas por não ser considerada o core business da empresa.

Desta forma, o escore de integração reversa do comprador dentro da força de poder de negociação dos compradores é baixa.

Quanto aos produtos da indústria, como mencionado na subseção sobre rivalidade, sabe-se que o número de empresas existentes na indústria é alto. Isto gera uma maior gama de opções de produtos e marcas para o cliente. Deve ser observado qual a diferenciação do produto. Pois quanto mais específico e diferente mais caro é em comparação com produtos padronizados.

Os cosméticos se diferenciam conforme a matéria-prima utilizada, podendo ser natural, orgânica ou vegana, com ou sem parabenos, com ativos que agridem ou não a natureza e a pele e com ou sem testes em animais.

No caso da Lafê, os produtos são considerados diferenciados, pois utilizam parcialmente matéria-prima natural, vegana e orgânica para a fabricação do produto, além de não realizar testes em animais. Além disso, utilizam também embalagens recicláveis. O escore de produtos da indústria dentro da força de poder de negociação dos compradores é médio-baixo.

Sobre os custos de troca do comprador, foi identificada uma variedade imensa de produtos e marcas disponíveis no mercado que tanto os varejistas quanto os consumidores finais podem escolher.

Logo, o escore de custos de troca de comprador dentro da força de poder de negociação dos compradores foi considerado médio-alto.

Em relação aos custos gerais do comprador, esses podem variar muito de acordo com o tipo de comprador. No caso dos varejistas, os custos estão relacionados, por exemplo, à loja, às contas pagas para que a loja permaneça em funcionamento, e aos salários e benefícios dos funcionários. É uma relação diretamente proporcional, quanto maior a loja e seu número de funcionários, maior será o custo. A proporção de gasto com esses custos numa loja de departamentos é significativa.

Quanto ao consumidor final, os custos gerais são praticamente a compra de determinado produto. Caso o produto seja comprado pela internet, deve-se verificar se o frete é cobrado ou não, para que seja incluído na conta.

A proporção de gasto para o consumidor final não é considerada grande, já que existem diversas contas a serem pagas antes da compra de determinado cosmético para sua própria satisfação. Assim, os custos gerais do comprador dentro da força de poder de negociação dos compradores não foram considerados um fator direcionador da competição.

Sobre a lucratividade do comprador, quanto menor for o lucro, maior é o incentivo para reduzir os custos das compras (Porter, 1980). No caso da Lafê, o comprador que consegue reduzir o custo é o varejista. Isso ocorre porque ele compra em quantidade para abastecer uma ou mais lojas. E quando se compra em quantidade, é possível barganhar por preços um pouco menores. O

escore de lucratividade do comprador dentro da força de poder de negociação dos compradores foi considerado médio.

Quanto ao impacto do produto no negócio do comprador mais uma vez está relacionado a qual comprador está sendo analisado. No caso dos varejistas, há mais de uma marca na prateleira de uma loja. O produto das grandes empresas como L'Oréal, P&G e Unilever gera maior impacto do que os das empresas pequenas, que são menos conhecidas pelo consumidor. Além disso, existe um alto custo para ter o espaço na prateleira e por isso as pequenas empresas têm mais dificuldade em manter seus produtos nos varejistas.

No caso do consumidor final, o impacto está relacionado à satisfação do cliente. Se o produto conseguir atender as necessidades do cliente e ao mesmo tempo com preços inferiores ao concorrente, a empresa se destaca.

Acontece que a Lafê busca diferenciar-se da concorrência, por exemplo, adotando embalagens recicláveis, não fazendo testes de seus produtos em animal, utilizando ingredientes naturais. Seu esforço para comunicar tal investida aos consumidores compreende várias certificações dos produtos.

Assim, o escore de produto/serviço do comprador dentro da força de poder de negociação dos compradores foi considerado médio.

No todo dos fatores analisados, a percepção sobre o poder de negociação dos compradores é que a Lafê deve ficar atenta às necessidades específicas de cada segmento atendido, isto é, dos varejistas e dos consumidores finais. No caso dos revendedores, seu poder está na possibilidade de troca por outra empresa, que forneça produtos similares aos da pequena empresa, caso alguma de suas necessidades não esteja sendo suprida. No caso dos consumidores finais, seu poder reside, além da facilidade de troca, no fácil acesso à informação graças à internet, podendo pesquisar, se informar e comparar os preços antes de finalizar a compra.

Uma das vantagens que a Lafê é já estar atuando no e-commerce, que vem sendo cada vez mais utilizado pelos brasileiros. Além disso, por já estar presente em redes sociais, consegue manter uma boa relação com seu público consumidor, mostrando maior cuidado e por consequência uma melhor experiência.

### **Poder dos Fornecedores**

Não foram encontradas informações relevantes sobre o poder de negociação dos fornecedores da indústria de HPPC. Por esse motivo, foi elaborado um questionário na plataforma "Google Forms" e encaminhado para 29 fornecedores, reconhecidos pela ABIHPEC no Programa de Qualificação de Fornecedores, mas apenas três responderam. Portanto, as análises apresentadas não podem ser generalizadas, pois a amostra não foi aleatória nem teve significância estatística.

No tocante ao grau de concentração dos fornecedores, foi constatado que, na visão das respondentes, o mercado tende à concorrência perfeita, quando nenhuma empresa sozinha



consegue influenciar de maneira significativa as condições comerciais. O escore de concentração do fornecedor dentro da força de Poder de negociação dos fornecedores é médio-baixo.

Em relação ao fator de volume / lucro do fornecedor, na média, as empresas respondentes consideram que o lucro do fornecedor nesta indústria varia de médio-baixo a médio. Desse modo, o escore neste fator foi considerado médio, não chegando a ser direcionador da força de negociação dos fornecedores.

Quanto ao fator integração vertical para a frente, as empresas respondentes divergiram muito. Duas delas consideraram não ser viável fazer a tal integração, enquanto a outra empresa considera ser uma ameaça crível. Foi concluído que este fator necessita de uma investigação mais profunda, não sendo possível, com a pesquisa realizada, definir um escore para ele.

No tocante ao fator insumos dos fornecedores, as empresas respondentes reconhecem que o produto que vai ao mercado é altamente diferenciável. Assim, o escore deste fator dentro da força de poder de negociação dos fornecedores foi considerado alto.

Em relação aos custos de troca da indústria, na média, as empresas respondentes consideraram que o custo de troca da indústria é médio-alto. O escore deste fator dentro da força de poder de negociação dos fornecedores constitui-se um direcionador da competição.

Quanto aos substitutos de fornecedores, as empresas respondentes consideraram que é média. Ficou entendido que a possibilidade de os fabricantes de HPPC trocarem de fornecedores existe, mas ela está em um nível normal. O escore deste fator dentro da força de poder de negociação dos fornecedores é médio.

Da perspectiva da Lafê, dentre os fatores analisados, aquele com maior potencial de afetar negativamente a operação da empresa é o elevado grau de diferenciação dos insumos adquiridos. Nesse caso, o número de fornecedores é mais restrito, aumentando o seu poder de barganha. A recomendação é que a Lafê intensifique sua busca por fornecedores alternativos.

## **Novos Entrantes**

Por atuar no estrato inferior da indústria de HPPC, os novos entrantes com maior potencial de afetar a Lafê são os pequenos e médios, pois disputarão diretamente segmentos de consumidores com características semelhantes. As análises seguintes enfocaram esse tipo de novo entrante.

Em relação às economias de escala do lado da oferta, se as novas entrantes já atuarem em outras indústrias (empresas diversificadas, que possuem uma base tecnológica parecida), acabam se beneficiando das economias de escala. É o caso de empresas que já atuam na indústria farmacêutica ou alimentícia. Há essa vantagem, porque as estratégias de vendas e de marketing mesclam-se com os outros segmentos, aumentando os ganhos de escala a partir da diversificação, que pode eliminar as restrições impostas pelo tamanho da indústria. As economias de escala não ocorrem somente na produção, mas também na pesquisa, distribuição e comercialização. Inclusive, aquelas empresas farmacêuticas que possuem a área de pesquisa e inovação mais avançada,



conseguem descobrir fórmulas inovadoras para a indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (PONCIONI, 2015).

Um exemplo de empresa diversificada é a norte-americana Procter & Gamble, que atua nas indústrias de limpeza e no setor de produtos para a saúde. E como atua em outras indústrias com certa semelhança na base tecnológica, contribui para as economias de escala na produção. Contudo, 32% do seu faturamento vem dos produtos de limpeza (PONCIONI, 2015).

Enquanto as empresas incumbentes operam com ganhos de escala por produzirem uma quantidade maior sem ter um aumento proporcional nos fatores de produção, as novas entrantes iniciam a sua produção no novo mercado com a escala de produção reduzida. Dessa forma, é uma vantagem o ganho referente às economias de escala que as empresas já existentes têm em comparação com as novas entrantes. Logo, o custo médio das empresas já existentes será menor do que o custo das novas entrantes não diversificados.

Porém, isso não é o que acontece com as empresas de todos os tamanhos. No caso da Lafê, por ser uma empresa de pequeno porte, essa economia de escala não costuma acontecer por alguns motivos. Em primeiro lugar, a Lafê não é uma empresa que atua em muitos negócios para que sejam compartilhadas operações com os outros negócios da empresa. Outro ponto a ser destacado é com relação ao seu tamanho, por ser uma empresa pequena, não consegue produzir em grandes quantidades o suficiente para que o seu custo unitário seja reduzido.

Diante do exposto, o escore do fator economia de escala do lado da oferta dentro da força de ameaça de novos entrantes foi considerado alto em favor das incumbentes.

O fator benefícios de escala do lado da demanda diz respeito ao potencial de redução de custo para a empresa incumbente, caso os clientes aumentem o tamanho dos seus pedidos. No tocante às pequenas empresas de HPPC, como a Lafê (que atende diretamente aos consumidores finais através do seu e-commerce e aos varejistas por meios convencionais), os efeitos desse fator foram considerados baixos, favorecendo os novos entrantes. Diante do exposto, o escore de benefícios de escala da demanda dentro da força de ameaça de novos entrantes é alto em favor das entrantes, constituindo-se um fator de condução.

O fator custos de mudança avalia os gastos adicionais em que os compradores (revendedores e consumidores finais) incorrerão caso optem pelos produtos do novo entrante.

Os consumidores finais costumam fazer testes com novas marcas e são muito influenciados pela opinião de outros usuários compartilhadas nas redes sociais. Seus custos para mudar de marca são, basicamente, o custo de aquisição de uma pequena quantidade.

Os revendedores são frequentemente assediados a experimentarem as novas marcas. Seu principal custo é o de abrir espaço nas gôndolas, que acabam sendo compensados pelas verbas de divulgação e apoio da força promocional das marcas entrantes.

Em síntese, o custo de mudança não se constitui uma barreira intransponível, mas é preciso que o novo entrante consiga realizar a primeira venda e tenha um produto equivalente ou superior

aos das empresas incumbentes. Desse modo, o escore desse fator dentro da força de ameaça de novos entrantes é médio-baixo, constituindo-se um fator de condução.

O fator requisito de capital avalia o montante do investimento necessário para uma empresa iniciar sua operação na indústria de HPPC, que no caso de pequenas e médias empresas é a pequena. Esse pequeno investimento inicial ocorre porque é uma categoria que não exige profundo embasamento técnico para a sua produção, já que envolve a manipulação de fórmulas que em geral não apresentam grande complexidade (CAPANEMA *et al.*, 2007).

Apesar de pequena necessidade de investimento inicial, deve-se arcar com outros tipos de custos, como: registro da marca junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), loja montada (virtual ou física), estoque de produtos, contratação de equipe. Segundo Escobar (2022), o valor aproximado para abrir uma empresa com estrutura física na indústria de cosméticos, varia entre R\$ 55.000,00 e R\$ 70.000,00.

Assim, esse fator dentro da força de ameaça de novos entrantes tende a favorecê-los, constituindo-se um fator de condução.

Em relação ao fator incumbência, há dois pontos principais a serem analisados. Primeiro, a existência ou não de benefícios para as empresas incumbentes do estrato inferior. Elas desenvolveram importantes recursos, tais como uma base de clientes, marcas reconhecidas, e canais e redes de distribuição. Acontece que, tipicamente, tais recursos têm alcance local ou, quando muito, regional, tampouco são exclusivos. Como consequência, as empresas atuam em nichos de mercado e em mercados também locais e/ou regionais. Enfim, nesse segmento, as barreiras existem, mas não são elevadas.

O segundo ponto sobre a incumbência a se analisar é a inovação. Tipicamente, as empresas do estrato inferior da indústria adotam tardiamente as inovações tecnológicas vindas de fora ou do estrato superior. Quando as inovações são de características disruptivas, novas entrantes que dominem a tecnologia disruptiva, têm suas chances ampliadas, pois as barreiras são temporariamente reduzidas e as empresas incumbentes tendem a não perceber as oportunidades abertas. Acontece que a base tecnológica da indústria de cosméticos e higiene pessoal é madura. Isso faz com que os recursos desenvolvidos pelas empresas incumbentes ganhem ainda mais relevância.

Por estes motivos, ficou entendido que a entrada tardia na indústria é menos vantajosa se comparada às empresas incumbentes, conseqüentemente a incumbência dentro da força de ameaça de novos entrantes não é determinante.

Os principais canais de distribuição na indústria de HPPC são: vendas diretas, franquias, atacado, comércio eletrônico e estabelecimentos varejistas, como farmácias e supermercados. No Brasil, as farmácias correspondem a 30% desses canais de distribuição de HPPC (RECKZIEGEL & ZAMBERLAN, 2017).

Apesar de as novas entrantes não encontrarem dificuldade técnica para entrar na indústria de HPPC, os canais de distribuição são restrições para se expandirem por conta das limitações dos ativos comerciais (HIRATUKA, 2008).

Essa afirmação é mais verdadeira para as pequenas empresas, como é o caso da Lafê, a dificuldade existe, visto que não há muita capacidade de investir para conquistar espaço nas prateleiras dos varejistas. No caso de venda diretamente ao consumidor final através da internet, praticamente não há barreiras.

Desse modo, esse fator dentro da força de ameaça de novos entrantes tem pouca ou média influência, não sendo considerado direcionador da competitividade.

O fator política do governo tem como principal aspecto a se analisar a regulamentação sobre os produtos e fabricantes de HPPC. Isso se deve à necessidade de garantir a segurança e a eficácia dos produtos, o que é feito por intermédio da Agência de Vigilância Sanitária – ANVISA. Inclusive há uma lista de ingredientes proibidos, restritos ou permitidos dependendo da região (HIRATUKA, 2008). Frequentemente, os processos junto às agências reguladoras são demorados, complexos e custosos. Para contornar tais dificuldades, há a alternativa de terceirizar a fabricação para empresas legalizadas e possuidoras das certificações.

Assim, esse fator dentro da força de ameaça de novos entrantes foi considerado de influência média-baixa na competitividade na indústria.

No tocante à resposta antecipada das empresas incumbentes, ela varia de acordo com o tamanho da empresa entrante. As empresas do estrato inferior da indústria de HPPC, tipicamente, atuam em nichos pequenos e alcance local. Dessa forma, no caso de a nova entrante disputar o mesmo nicho de mercado local, uma das estratégias é a promoção e/ou fidelização dessa base de clientes, mas o poder de reação antecipada não é grande, constituindo-se um fator direcionador da competitividade.

Como um todo, a ameaça de novos entrantes no estrato inferior da indústria de HPPC é elevada. Corrobora com essa percepção o surgimento cada vez mais frequente de novas e pequenas marcas no mercado. Recomenda-se à Lafê que intensifique investimento na diferenciação e na divulgação de seus produtos.

### **Produtos Substitutos**

Os cosméticos manipulados vêm aparecendo cada vez mais na rotina do consumidor e estão sendo aqui considerados produtos substitutos dos cosméticos tradicionais. Esse produto é feito a partir de uma prescrição médica, contendo substâncias específicas, as quais vão atender a necessidades específicas do paciente-consumidor. O produto é desenvolvido de acordo com o que o médico acredita ser necessário considerando o resultado que deseja obter (JORNAL EMPRESAS E NEGÓCIOS, 2020).

Embora seja tecnicamente possível produzir grande parte dos cosméticos em farmácia de manipulação, obviamente alguns produtos, tais como batons e maquiagem, estão bem menos sujeitos a esse risco no momento.

A seguir, analisam-se os fatores aplicáveis à ameaça de substituição dos cosméticos manipulados para a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Iniciando pelo preço / custo indireto, o cosmético manipulado pode ser considerado um produto caro, pois é feito por um especialista de forma personalizada. Mesmo assim, são considerados produtos que valem o seu preço, pois são formulados em quantidades específicas para cada cliente, sendo vantajoso financeiramente, já que evita o desperdício. Por ser formulado por um especialista, também gera maior segurança para o consumidor, pois na composição do produto dificilmente algum ingrediente irá lhe afetar negativamente, como por exemplo o surgimento de alergias (JORNAL EMPRESAS E NEGÓCIOS, 2020).

Um custo indireto é o da consulta com o médico especialista. Mesmo que ele seja total ou parcialmente coberto por planos de saúde, ainda resta o gasto de tempo, locomoção e espera na visita ao médico. Há também o tempo de espera para a produção pela farmácia de manipulação e a taxa de entrega (ou o custo da busca). Logo, esse primeiro fator da ameaça de produtos substitutos foi considerado desfavorável aos substitutos.

Quanto à sensibilidade do comprador ao preço dos cosméticos manipulados, não foram encontrados dados. Por esse motivo, a presente análise será feita a partir de estudos encontrados sobre a sensibilidade ao preço dos produtos tradicionais.

De modo geral, a maior parte do público consumidor de cosméticos prioriza os menores preços, mas que ainda assim oferecem um bom custo-benefício (ABIHPEC, 2021c). Um dado importante é que 93% dos consumidores decidem adquirir seus produtos no canal de venda que oferece o melhor preço (ABIHPEC, 2018). Isso significa que, antes de finalizar a compra, o consumidor pesquisa qual loja física ou e-commerce está oferecendo o preço mais baixo. Para a maioria dos consumidores existe alta sensibilidade ao preço.

Contudo, quando se fala do público consumidor masculino (que é minoria), o cenário muda. Tipicamente, esse é um consumidor mais objetivo, que prioriza os benefícios com o menor número de produtos possível. Para eles, é melhor adquirir um único produto, mas que o ajude a ter diferentes resultados, e estes tendem a ser produtos mais caros. Assim, os homens aceitam pagar preços mais altos, com tíquete médio aproximadamente de cem reais (ABIHPEC, 2018). Sendo assim, esses consumidores têm baixa sensibilidade ao preço.

A partir dos estudos encontrados sobre a sensibilidade ao preço dos produtos tradicionais, é possível observar que o comprador de cosméticos manipulados tende a ter uma menor sensibilidade ao preço, pois muitas vezes necessita do produto por recomendações médicas.

Considerando essas informações em conjunto com as do fator anterior, o escore de sensibilidade do comprador ao preço dentro da força de ameaça de produtos substitutos foi

considerado médio-baixo, o que favorece os substitutos, constituindo-se um fator direcionador da ameaça dos substitutos.

Em relação ao desempenho, o cosmético manipulado possui diversas vantagens, como a possibilidade de resolver diferentes problemas com um mesmo produto. Ou seja, o consumidor para de comprar muitos cosméticos diferentes e passa a ter apenas um, o qual gerará um resultado tão bom quanto ou talvez até melhor. Afinal, por ser feito especificamente formulado para uma pessoa, o médico consegue analisar as especificidades de cada pele e fazer as formulações com as substâncias certas (Jornal Empresas e Negócios, 2020).

Ficou entendido que o desempenho dos manipulados tende a ser cada vez melhor, pois mais tecnologias e ingredientes vêm sendo descobertos para aprimorar seus resultados. Desse modo, o desempenho dos cosméticos manipulados é considerado um fator de condutor da ameaça dos substitutos.

Sobre os custos de troca do comprador de um cosmético tradicional por um manipulado, este último necessita de uma receita feita por um especialista para sua aquisição. Além disso, existem custos como o tempo de espera para o cosmético manipulado ficar pronto e custos para buscar o produto. O comprador pode adquirir um cosmético tradicional comprando diretamente “da prateleira” em uma loja física, ou via *e-commerce*. Assim, ficou entendido que os custos da troca favorecem as empresas incumbentes, não se constituindo um fator direcionador da competição na indústria de HPPC.

Não foram encontradas informações ou estudos específicos sobre o perfil do comprador de cosméticos manipulados. Sabe-se que ele prefere ou necessita de algo personalizado, como as pessoas alérgicas que precisam de composições específicas para seus tratamentos. Já outro perfil de consumidor é o que quer consumir algo personalizado para seu tipo de pele e ter um resultado mais específico, que é possível ser alcançado com um manipulado. Estes dois perfis evitam o risco de adquirir algum produto que não reaja bem com sua pele ou não dê o resultado esperado. Preferem o cosmético manipulado, porque a personalização aumenta muito suas chances de satisfação.

De modo geral, por ser um produto com um preço mais elevado, os consumidores tendem a ter uma melhor condição financeira para suportar tais aquisições. Sendo assim, o consumidor de maior poder aquisitivo tem maior propensão a consumir tal produto.

Além disso, as mulheres costumam frequentar mais os dermatologistas que o público masculino. Logo, elas tendem a consumir mais este tipo de cosmético. Considerando que mulheres maduras tendem a querer resultados mais rápidos e eficazes, o cosmético manipulado passa a ser uma melhor opção para este público.

Ficou entendido que, atualmente, os produtos manipulados são um nicho ainda menor que o dos cosméticos diferenciados, como os da Lafê, não se constituindo um fator condutor da ameaça dos substitutos.

Não foram encontradas informações sobre tendências de preço de cosméticos manipulados.

Como um todo, ficou entendido que os cosméticos manipulados estão penetrando o mercado e atraindo consumidores. Atualmente, esta categoria de cosméticos ainda não é uma grande ameaça, pois cosméticos manipulados tipicamente possuem mais ingredientes químicos e os consumidores da Lafê procuram utilizar produtos de base natural.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo analisar a indústria de HPPC no Brasil, visando subsidiar a empresa selecionada com informações relevantes à avaliação do seu posicionamento competitivo.

Em relação à rivalidade, essa força foi considerada uma das mais relevantes para a Lafê. Pesou nesse sentido o fato de que o estrato inferior da indústria é ocupado por muitas pequenas e médias empresas, como a Lafê, onde a concorrência tende a basear-se no preço ou em nichos. Caso a Lafê não consiga se diferenciar e aparecer mais para o consumidor, corre o risco de perder seu espaço no mercado. É importante que a pequena empresa conheça suas possibilidades de expansão a partir dos recursos que possui e que faça investimentos para análises de pequenas e grandes empresas.

Outro aspecto importante é o crescimento consistente da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil. Isso gera um aumento de novos entrantes, pois vislumbram uma alta probabilidade de sucesso.

Quanto ao poder de barganha dos compradores, esta foi considerada a menos relevante dentre as analisadas. Os compradores da Lafê são divididos em consumidores finais e varejistas. É necessário estar atento aos dois casos para não perder mercado para os concorrentes.

Sobre o poder de barganha dos fornecedores, é importante que a Lafê preste atenção no que ocorre ao seu redor. Pesou, nesse sentido, o fato de ter sido constatado que os produtos destes fornecedores são altamente diferenciados, o que os tornam mais poderosos ao ponto de aumentar os preços ou até mesmo diminuir a qualidade desses produtos.

Em relação aos novos entrantes, esta foi considerada uma das forças mais relevantes por conta dos baixos níveis de economia de escala e do custo relativamente baixo para entrada neste negócio. Por esses motivos, a Lafê deve reforçar à busca por diferenciação de seus produtos e atendimentos para que fidelize seu nicho de clientes.

Quanto à ameaça de produtos ou serviços substitutos, os cosméticos manipulados estão cada vez sendo de maior conhecimento da população, principalmente dos consumidores com maior poder aquisitivo. Para que a Lafê não perca espaço no mercado, ela deve ficar atenta às inovações dos cosméticos manipulados.

Ficou entendido que as principais oportunidades decorrem do crescimento da indústria e do posicionamento de nicho adotado pela empresa. As principais ameaças decorrem da quantidade

de competidores existentes; da quantia relativamente elevada para expansão da capacidade, quando necessária; e da pequena quantidade de fornecedores de insumos diferenciados e do próprio desempenho desses insumos.

Como limitação, não foram encontrados dados e informações sobre todos os aspectos investigados, pois alguns são muito específicos e não estão disponíveis na internet. Então, foram feitas inferências e analogias a partir dos materiais estudados.

Por fim, como sugestão de novos estudos, recomenda-se aprofundar a investigação sobre o poder de barganha dos fornecedores.

## REFERÊNCIAS

ABIHPEC (2022). Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos cresceu próximo a 10% no primeiro semestre de 2022 e sinaliza bons negócios durante a feira in-cosmetics Latin America. Disponível: <https://abre.ai/fjWO> Acesso: 10 de nov. 2022.

ABIHPEC (2021a). Vendas de HPPC crescem 4,7% em 2020 e totalizam R\$ 122,4 bilhões, 2021. Disponível: <https://abre.ai/e7kZ>. Acesso em: 22 de ago. 2021.

ABIHPEC (2021b). Beleza ligada à saúde e mudanças na interação com e-commerce são tendências de consumo de cosméticos, 2021. Disponível: <https://abre.ai/e7k0>. Acesso em: 24 de jul. 2021.

ABIHPEC (2021c). Indústria está otimista, mas com um pé atrás, 2021. <https://abre.ai/e7k2>. Disponível: Acesso em: 24 de jul. 2021.

ABIHPEC (2018). Caderno de Tendências 2019-2020. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/caderno-de-tendencias-2019-2020/>. Acesso em: 15 de jul. 2021.

Cano, I. (2014). Expansão estratégica inteligente em um mercado em crescimento. Sintec Consulting, 2014. <https://abre.ai/e9tK>. Disponível: Acesso em: 31 de jul. 2021.

Capanema, L. X. L., Velasco, L. O. M., Palmeira Filho, P. L. & Noguti, M. B. (2007). Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. BNDES Setorial, n. 25, p. 131-156, mar. 2007.

Ciocchi, L. C. (2020). Como montar uma loja de cosméticos e perfumaria. Disponível em: <https://abre.ai/e7k3>. Acesso em: 12 maio. 2021.



Czarnobai, C. (2019). O novo perfil do consumidor brasileiro e a transformação digital no varejo. Artigo, 2019. <https://abre.ai/e7k5>. Disponível: Acesso em: 04 de jul. 2021.

Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, Vol. 24 (n. 1), 2014, pp. 32-45.

Economica (2021). Quais os custos para fechar minha empresa? Vale a pena? Disponível: <https://abre.ai/e9tV>. Acesso em: 31 de jul. 2021.

Escobar, P. H. (2022). eGestor, 2021. Loja de cosméticos: veja como montar uma com 17 dicas essenciais. Disponível em: <https://abre.ai/e9tR>. Acesso em: 09 de set. de 2022.

Gularte, C. (2021). Como fechar uma empresa: passo a passo completo. Disponível em: <https://abre.ai/e9tp> Acesso em: 31 de jul. 2021.

Hiratuka, C. (coord.). Relatório de Acompanhamento Setorial: Cosméticos Volume 1. São Paulo: ABDI e UNICAMP, 2008. Disponível em: <https://abre.ai/e9tH>. Acesso em: 15 de jun. 2021.

Jornal Empresas e Negócios (2020). Cresce a procura por cosméticos manipulados. Disponível em: <https://abre.ai/e9tC>. Acesso em: 24 de jul. 2021.

Natura. Nossa História. Disponível: <https://abre.ai/e9t1> Acesso em: 23 de set. 2021.

Poncioni, A. G. (2015). Competição na indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos brasileira. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2015. 75 p.

Porter, M. E. (1980). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 26. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980.

Reckziegel, B. S. & Zamberlan, L. (2017). Diagnóstico do mercado de cosméticos: Uma análise do comportamento das consumidoras por meio da venda direta. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Santa Rosa, 2017. 163 p.

Revista Claudia (2019). O que significa para a consumidora a compra da Avon pela Natura? Disponível em: <https://abre.ai/e9tt> Acesso em: 23 de set. 2021.

Santos, A. & Scotti, M. (2020). Aplicação de métricas de gestão de estoque no varejo de Cosméticos. <https://abre.ai/e9tZ>. Disponível: Acesso em: 24 de jul. 2021.





SEBRAE (2015). Cosméticos ecológicos: uma oportunidade para pequenos mercados. Disponível em <https://abre.ai/e9tj> . Acesso em: 25 de jul. 2021.

Weber, M. (2020). Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo. Forbes, 2020. <https://abre.ai/e9tn>. Disponível: Acesso em: 21 de ago. de 2021.

## A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DOS DADOS PARA A TOMADA DE DECISÃO

Gabriel Nascimento Fossati Simões. gabriel.simoes@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Fábio De Simone e Souza, DSc. fabio.souza@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

A era digital é marcada pelo volume das informações e devido a esse motivo as empresas necessitam de um desenvolvimento na forma de gerenciar os dados disponíveis em uma organização. Este estudo tem como objetivo apresentar a importância do gerenciamento dos dados para a tomada de decisão de uma forma estratégica. Nesse início do século XXI, as empresas que pretendem obter alguma vantagem competitiva estão tomando suas decisões baseadas nos dados e buscando informações adicionais para ampliar seu entendimento sobre a questão a ser resolvida; essa análise dos dados está sendo usada para ajudar na hora de criar uma estratégia para o negócio. Para o desenvolvimento desse trabalho, apresentado o conceito do Business Analytics, essencial para uma análise estratégica e futura tomada de decisão, a importância da precisão dos dados para construção de cenários coerentes com a situação analisada, além de ser verificada a ferramenta que deve ser utilizada para cada passo do processo e como isso pode influenciar a empresa. A metodologia a ser utilizada no trabalho é baseada nesse conceito relacionado, tendo sido testada na área de Business Intelligence de uma grande empresa tecnológica, o que fundamenta a sua aplicação nas atividades departamentais de uma empresa de pequeno porte. Esse estudo apontou os impactos que aconteceram e os que poderão acontecer se a empresa continuar usando os dados para tomadas de decisões estratégicas.

**Palavras-Chave:** Business Analytics, Gestão Estratégica, Tomada de Decisão, Estatística, Tecnologia, Business Intelligence;

### ABSTRACT

The digital age is marked by the volume of information and due to this reason companies need a development in how to manage the data available in an organization. This study aims to present the importance of data management for strategic decision making. In this beginning of the 21st century, companies that want to gain some competitive advantages are making their decisions based on data and seeking additional information to broaden their understanding of the issue to be solved; this data analysis is being used to help when creating a strategy for the business. For the development of this work, the concept of Business Analytics, essential for a strategic analysis and future decision making, the importance of data accuracy for the construction of scenarios consistent with the analyzed situation, besides being verified the tool that should be used for each step of the process and how this can influence the company. The methodology to be used in the work is based on this related concept, having been tested in the Business Intelligence area of a large technological company, which substantiates its application in the departmental activities of a small-sized company. This study pointed out the impacts that have happened and those that may happen if the company continues to use data for strategic decision making.

**Keywords:** Business Analytics, Strategic Management, Decision Making, Statistics, Technology, Business Intelligence

## INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia e a qualificação da mão de obra, temos cada vez mais ferramentas para controle e acompanhamento da empresa. O Business Analytics (BA) vem entregando vantagem competitiva e valor para empresa, o que tem se tornado no Brasil uma tendência para o futuro. As ferramentas para as análises dos dados que as empresas fornecem melhoram as tomadas de decisões em qualidade, organização e armazenamento. Os analistas costumam usar os dados para gerar um relatório com uma granularidade maior, fazendo painéis gráficos e machine learning para melhorar suas competências e habilidade de tomada de decisão. A utilização do BA e suas ferramentas, geralmente, geram vantagens, conseguindo ter de forma estatística e racional uma facilidade nos processos de negócios, tendo um aumento de eficiência operacional, controle do que está sendo feito e o que está deixando de se fazer. Portanto, a análise de dados vem inovando e derrubando os modelos de negócios tradicionais, ajudando as organizações a melhorar e a entender os pontos que podem melhorar e o que já está funcionando.

O BA vem sendo indispensável na parte estratégica de muitas empresas, sendo observado uma alta procura por profissionais qualificados. Com isso, verifica-se que a pesquisa por esse assunto é importante pelos seguintes motivos. (1) as empresas estão buscando cada vez mais profissionais nessa área e tomando cada vez mais decisões baseadas nos dados, isso torna o BA essencial; (2) temos um mercado enorme que não é atingindo por essa onde a de tomada de decisões, que são as pequenas e médias empresas; (3) será apresentado alguns recursos e ferramentas para essas análises e como a empresa pode utilizá-lo.

Temos diferentes maneiras de definir o BA, só que todas as diferentes vias de definições acabam em um único caminho que é a o uso e exploração de determinados ou todos os dados acumulados da empresa para tomada de decisões. As empresas comprometidas com decisões baseadas em dados acabam usando o BA como forma de transformar os seus dados em uma vantagem competitiva. A análise de negócios é um conjunto de ferramentas e serviços que podem ser automatizados de uma base de dados a qual ajuda a empresa entendendo o problema que está acontecendo em seu negócio e o motivo desse problema, para melhorar a tomada de decisões e ajudá-lo a planejar o futuro. O termo "análise de negócios" é frequentemente usado em associação a inteligência de negócios (Business Intelligence) e análise de big data (International Business Machines Corporation, 2020).

Constantemente representada por Davenport & Harris JG (2007), a visão atual do BA defini uma forma compacta e usada abertamente no sentido de análises com o uso incansável de dados, matemática aplicada, modelos instrutivos e gestão baseada em fatos. O insight mais importante do BA é a capacidade de desenvolver os dados e tornar esses dados em valor para o seu negócio e não ter somente uma análise mais elaborada.

O processo de BA pode ser representado por 4 modelos, são eles: Descritivos; Preditivos; Prescritivos e; Diagnóstico, sendo que esses modelos serão explicados abaixo. Fica a critério dos funcionários das empresas a discutiram e chegarem a um comum acordo de qual modelo usar,

vendo as vantagens e desvantagens de cada um. Vivemos em uma época em que a informação está para tudo e todos, a única diferença é como usar a mesma, sendo que esse pequeno passo define se empresa terá algo além ou não do que relatórios básicos para analisar. (Mortenson, 2015) define e classifica o tema em 3 grupos que são necessários e se complementam como mostra na Figura 1, são eles:

- **Tecnologia:** Ferramentas que são utilizadas para encontrar e definir uma forma eficiente para processar os dados;
- **Métodos Quantitativos:** Estatística, Machine Learning, pesquisa operacional. Aplicar todas as abordagens que se encaixa melhor a solução.
- **Tomada de decisão:** analisar as etapas anteriores que mostrarão algum dado específico e tomar a decisão a partir dessa base consolidada e trabalhada para tornar uma visão melhor e mais objetiva.

Figura 1: Áreas do conhecimento de Business Analytics



Fonte: Adaptado pelo Autor deste Trabalho de Mortenson (2015)

Nas etapas da análise de dados, a base de dados é analisada em várias etapas, fazendo com que os diferentes tipos de BA existentes possam ser usados mais de uma vez para que a empresa ache a solução para um problema ou otimizar o seu processo produtivo. Escolher entre os tipos de análise de dados é um fator determinante para entender e esperar que essas análises cumpram com o que é esperado. As etapas estão interligadas, cada um mostrando sua visão e cada tipo com sua forma única.

Com o avanço da tecnologia e a chegada da era virtual, as empresas de diversos setores e lugares no do mundo estão buscando uma vantagem competitiva no poder dos dados. A cada hora, plataforma e empresas coletam um número enorme de dados que são gerados pelos clientes e usuários de cada lugar. O ponto mais importante para que a empresa possa ter sucesso e ganhar uma vantagem competitiva é transformar a enorme base de dado em análises que geram estratégias, tendo um lucro maior, venda maior, auxiliando a empresa a ter uma posição no mercado ganhando Market Share (Rai, 2018).

## **METODOLOGIA**

Foram utilizadas as categorias e classificações descritas por GIL (1991), para classificar esta metodologia de estudo.

O presente estudo tem como o seu propósito de apresentar os atributos de determinada amostra, ou o objeto de estudos de relações entre variáveis. Portanto, sendo classificado como uma pesquisa descritiva.

O projeto tem como seu objetivo adaptar novas métodos de uso de tecnologia nas empresas para controlar, organizar e apresentar os dados, auxiliando na tomada de decisão e estratégias que cada empresa precisa, por isso, o estudo é classificado como uma pesquisa descritiva.

A natureza do tratamento dos dados é qualitativa, sendo realizado um aprofundamento na investigação das questões relacionadas aos problemas apresentados durante o estudo.

Quanto ao método de coleta dos dados adotado, o estudo empregou a análise de referências textuais como no campo da Tecnologia, Business Analytics, Estatística e Estratégias nas Empresas, tendo a coleta dos dados feitas de forma bibliográfica e documental.

As providências tomadas para atingir o objetivo de mostrar a importância dos dados para tomada de decisão, foram: Providência Business Analytics e Aplicação, sendo seus conteúdos explorados nos subitens subsequentes.

### **Providência Business Analytics - BA**

Como citado anteriormente, a pesquisa tem como objetivo mostrar a importância da análise de dados e como a mesma tem o propósito de agregar valor e se tornar uma vantagem competitiva para as empresas.

Para atingir esse objetivo foi necessário o estudo de alguns fatores para entender o funcionamento de cada ferramenta e, como as ferramentas disponíveis de BA se conectavam com os dados apresentados de forma estatística pela empresa, chegando a conclusão de que com o sistema e uma ferramenta do BA poderia agregar valor para empresa ou gerar uma vantagem competitiva.



## **Mercado Atual**

O primeiro passo dessa pesquisa foi realizá-la para identificar as empresas que já utilizam o Business Analytics como vantagem competitiva. O segundo foi entender como a empresa utilizava essa ferramenta e qual o processo a mesma fazia. O terceiro passo foi entender como e quanto a análise de dados era presente do dia a dia da empresa para tomada de decisão. Essa pesquisa foi realizada na Klop, uma empresa multinacional com mais de trezentos mil funcionários.

## **Oportunidades**

Esta etapa consiste em identificar as oportunidades de acordo com as ferramentas disponíveis no mercado, para isto foi necessário fazer um estudo e entender todas as ferramentas existentes no mercado e qual mais se adaptaria ao estudo.

Neste caso, foi possível identificar algumas oportunidades na empresa que o estudo foi aplicado, aproveitando o máximo da ferramenta e entendendo o que ela poderia oferecer. Trazendo um benefício de qualquer ponto pode ser aprofundando e melhorado com os dados presentes.

## **Estratégia**

Como o estudo tem o objetivo de apresentar a análise de dados como ferramenta, houve a necessidade de aprofundamento para entender como estes dados podem influenciar nas tomadas de decisões e estratégias adotadas pela empresa. Identificando e apresentando algumas estratégias utilizados no mercado de trabalho, para escolha dessa estratégia foi feito um estudo junto a empresa multinacional.

## **Aplicação**

Após todos os estudos feitos e concluídos junto a empresa Klop, foi identificado as forças e oportunidades que uma empresa venha a ter com esta ferramenta e portanto esta ferramenta foi aplicada em uma empresa de menor porte que tinha zero controle sobre estas informações. Esta aplicação mudou o modo da empresa trabalhar, tomar decisões e definir estratégias.

## **Aplicação da Teoria**

### **A Empresa**

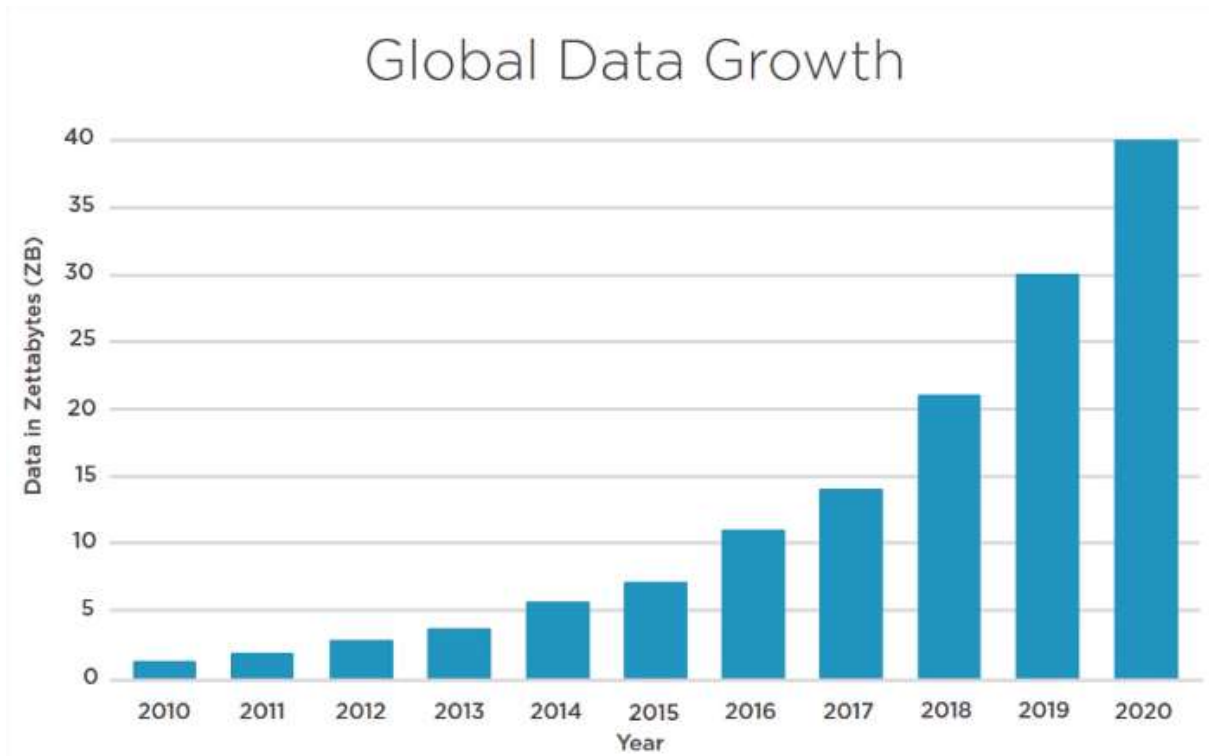
A empresa escolhida FER, atua no ramo de saúde, está localizada na cidade de Duque de Caxias no Estado do Rio de Janeiro, e adotará um modelo de trabalho baseado em dados para ser mais assertiva nas tomadas de decisões. A organização é uma clínica médica que tem como sua especialidade tratar pacientes adultos sem cirurgia, o seu objetivo é o atendimento abrangendo diversas áreas da saúde, ou seja, vai da especialidade de cardiologia à nutrição.

Como foi visto antes, cada vez mais os dados vêm se tornando indispensáveis para qualquer área e em qualquer tomada de decisão, reduzindo os riscos que é tomar qualquer decisão sem os dados necessários.

Segundo a Internacional Data Corporation (2020), há uma tendência de aumento significativa no volume de dados gerados, sendo esse crescimento exponencial. De acordo com a IDC, o ano de 2020 teve um aumento enorme no volume gerados de dados, pensando em número de fontes essa informação cresce mais ainda.

No Gráfico pode se observar uma tendência de crescimento desse mercado:

Gráfico 1: Crescimento do Uso de dados Year x Year



Fonte: Adaptado pelo Autor deste Trabalho de UNECE Statistics wikis (2021)

Portanto, foi decidido pegar uma empresa menor que não tem esse controle na mão para aplicá-la em algumas áreas e fornecer as informações necessárias para o seguimento do trabalho. A empresa em questão não tem o controle de diversas áreas e vou explicitar com as soluções no próximo tópico.

Uma tarefa que a clínica faz muito bem-feita é a prospecção de novos pacientes para adesão do plano que dá direito ao uso da clínica, não preciso entrar no mérito de preços e planos porque o objetivo não é esse.

A clínica tem um sistema que utiliza para armazenamento dos dados, então esse não foi o problema, mas sim como desenvolver esses dados para que gerassem tomadas de decisões assertivas. Esse sistema utiliza o armazenamento de dados na nuvem, facilitando a utilização da base de dados. Os dados armazenados no sistema são referentes aos pacientes e as consultas



realizadas, tendo informação de nome, hora, pagamento, especialidade, localização do paciente, idade, gênero e todas as informações ligadas a uma consulta médica.

### **Trabalho desenvolvido**

A proposta desenvolvida para a empresa foi fundamentada nesse trabalho com sua aplicação na prática e vendo oportunidades de melhoria nas escolhas de decisões tomadas pela empresa, utilizando todos os recursos disponíveis para evitar riscos e ser o mais assertivo possível. Por ser de fácil entendimento, a ferramenta escolhida foi o Excel para construção, demonstrações, análises e acompanhamentos.

### **Conhecimento do Cliente**

Apesar de possuir um sistema e fazer bem-feito o trabalho de prospecção de clientes, a clínica ainda não tinha um perfil de cliente e essa foi uma atividade desenvolvida durante o processo de trabalho.

O primeiro passo foi consolidar e organizar todas as informações sobre de idade, localização e gênero no sistema. Então, a empresa conseguiu baixar estas informações e identificar que as tomadas de decisões necessárias deveriam ser feitas a partir deste perfil de clientes e se quisesse atingir um cliente com um perfil diferente, deveria agir de uma maneira diferente. O perfil identificado em um percentual maior foi em pessoas com mais de 45 anos, mulheres e que moravam no bairro Pilar em Duque de Caxias.

Portanto, qualquer tomada de decisão e acompanhamento, poderia ser tomada em cima dessas informações para tomadas de decisões futuras.

### **Rotas de Venda**

A venda do plano acontecia de 3 formas: site que representava 3%; presencial que representava 7% e; telemarketing que representava 90% das vendas. Sendo que em cada rota de venda a empresa tem informação detalhada dos clientes atingidos. Exemplo: No site é um perfil mais jovem e tem a possibilidade de atingir o paciente em uma área mais distante, então a tomada de decisão de marketing foi voltada para isso. Focando em um público mais jovem e corrigindo os pontos para atingir um número maior de possíveis clientes.

A empresa conseguiu se organizar e criar uma estratégia para tomada de decisão em cima dessas informações. Contratando mais uma pessoa para o telemarketing já que só tinha uma e a área era condizente com 90% das vendas da empresa, realocando as verbas de acordo com a necessidade.

Após isso, a FER conseguiu ter um aumento significativo de 12,7% das vendas na semana.



## **Inadimplência**

Apesar de ter um sistema que controla as vendas da empresa, ela não tinha um controle de pagamento por mês sobre o que havia vendido. A clínica controlava quem pagou ou deixou de pagar quando chegava para fazer a consulta e esse controle era feito na hora da consulta pelo sistema. Talvez, a empresa não tivesse controle por não ter uma mão de obra qualificada ou a falta de mão de obra.

Portanto, olhando essa situação foi observada uma oportunidade para melhorar esse serviço, entrando no sistema e criando uma planilha através do Power Query Excel para automatizar esse controle, mostrando a cada 15 dias quantas pessoas deixaram de pagar e quem deixou de pagar no mês. Isso facilitaria uma possível ação de renegociação ou entendimento por parte da empresa sobre o paciente.

Com esta ação a clínica consegue monitorar e observar as desistências tendo um parâmetro para o seu faturamento futuro.

## **Alocação de Verbas**

A maior despesa na empresa é o pagamento dos médicos diários que cobravam plantões para estar no dia marcado na clínica, a gestora da empresa possível identificou possíveis horários que a clínica ficava sem pessoas e horários que não tinham mais vagas. Essa foi a parte mais difícil, pois a empresa tinha que entender o porquê um médico não estava levando tanto clientes e alocar a verba para fazer o horário dos médicos semanalmente.

O primeiro passo foi pegar os dados coletando os feedbacks de todos os pacientes que estavam na clínica, com isso foi possível identificar vários furos, incluindo um grave do nutricionista que estava tirando clientes da clínica e levando para o consultório próprio.

O segundo passo foi tirar informações do sistema de horário e para qual especialização o paciente estava presente, com isso foi possível identificar que a cardiologia era a especialidade mais buscada na clínica e encontrar dias da semana vazios por conta da especialidade.

As Soluções para os dados encontrados e apresentados foram tomadas em cima dos dados coletados, possibilitando um maior aproveitamento de verbas com um maior retorno. Exemplo do que foi feito, o cardiologista passou a ir mais um dia da semana para a clínica dando vazão para o dia que não tinha mais vagas e atraindo mais pacientes.

## **Controle**

Após a explicação de como utilizar as ferramentas existentes para encontrar algumas soluções para os problemas anteriores que foram citados, foi possível a criação de alguns indicadores de desempenho (KPI's) para controle do desempenho da clínica. Todos os KPI's foram criados a partir da base de dados fornecidos pelo sistema ou de uma planilha preenchida no Excel por um jovem aprendiz treinado e preparado, são eles:

- **Satisfação do Cliente**

Um indicador de desempenho como satisfação do cliente para uma clínica que a gestora da empresa não é médica, mas só empresária, mesmo sendo uma formação imprescindível para entender o atendimento de cada um dos seus colaboradores e o que isto resultará. Aplicada através de um questionário simples com as informações necessárias foi possível identificar a satisfação do paciente e quando um paciente sai satisfeito por ser bem atendido o cliente pode virar um ótimo promotor da empresa, já que falará bem para pessoas próximas e amigos. Quando o paciente fala mal, a clínica identifica esse problema e age para que não ocorra mais insatisfações nesse sentido, tendo mais controle do que acontece e mais dados para escolhas estratégicas, visando minimizar erros.

Com esse KPI, foi possível enxergar que 93% dos clientes saem satisfeitos de uma consulta, não tendo o que acrescentar. Porém, 7% saem insatisfeitos da clínica. Dentro desses 7% foram possíveis fazer um Pareto e observar que os maiores problemas foram: 49,37% reclamaram da demora ao ser atendidos, 27,5% reclamaram dos especialistas atendendo e, os outros 3,29% reclamaram do ambiente.

Tendo essas informações, é possível criar uma estratégia para que este percentual diminua cada vez mais. Exemplo, para o problema na demora é verificar se o atendimento do especialista condiz com o horário marcado para o dia, para os que reclamaram do especialista é possível entender o porquê dessa reclamação e trabalhar em cima dela.

- **Novos Clientes**

Um indicador como a medição de novos clientes pode ser benéfico de várias maneiras, a primeira seria de quantos clientes a clínica consegue atrair para o Plano em um mês normal e de onde essas novas aquisições estão vindo. Quando é utilizado a base de dados para fazer uma estratégia de ação no marketing com o objetivo de atrair novas aquisições via Site e essa estratégia é feita em um determinado período, com esse KPI será possível medir quantos clientes a mais aderiram ao plano da clínica via Site no período que foi feita a ação. Não só isso, como será possível medir se a ação feita trouxe novos clientes ou apenas tirou os clientes de outro modo de aquisição. Exemplo, a clínica atrai 50 clientes por mês via telemarketing e 3 clientes por mês via site, esse KPI mostrou que a clínica atraiu 25 clientes no mês da ação via site e 28 clientes via telemarketing, ou seja, a clínica não atraiu novos clientes além do que é de costume, mas tirou clientes de outro modo que a empresa vende os planos.

Com este KPI, foi possível enxergar que com a mudança na estratégia de prospecção a clínica atingiu um crescimento acumulado de 12,7% nas vendas de planos semanais.

- **Faturamento**

Utilizando a base do sistema é possível mensurar um provável faturamento futuro a partir dos clientes novos que entraram, clientes já existentes que continuam a pagar, clientes inadimplentes e média de exames que um X números de clientes fazem por mês. Isso é importante para controlar e ter um olhar de que é preciso ou não fazer para estrategicamente para não cair o faturamento ou alcançar o nível esperado para o mês. A clínica nesse ponto, saiu de não saber quantos clientes fazem parte do plano para controlar quantos pagam no dia, quantos atrasam, quantos deixam de pagar, quantos entraram e quantos exames poderá ser feito pelos pacientes.

Com isso foi possível controlar o andamento da clínica através dos dados, possibilitando enxergar o maior ofensor para o faturamento futuro. Descobrimo o problema, foi possível criar uma ação para que o planejamento inicial fosse cumprido.

- **Permanência de Um Paciente no Plano**

Utilizando a base do sistema é possível mensurar o tempo que um paciente fica no plano sendo adimplente, isso é importante para clínica entender o que é preciso ser feito para aumentar mais o tempo de cada cliente como paciente da clínica e uma média de rotatividade dos clientes. Com isso será possível tomar decisões para fidelizar os clientes que estão desistindo ter um objetivo de quantos clientes são necessários para manter o faturamento, ou seja, a clínica tem que a cada 30 dias 20 clientes param de pagar o plano, então a cada 30 dias a clínica precisará fazer 20 novas aquisições para manter o faturamento do mês anterior.

- **Cancelamento**

Utilizando a base do sistema será possível identificar quantos clientes cancelam as consultas e com qual médico e especialidade essa taxa é maior, sendo possível fazer um controle e entender o porquê que esse cancelamento está acontecendo.

- **Retorno**

Utilizando a base do sistema será possível mensurar quantas vezes o cliente volta para ser atendido novamente e qual não retorna para esse atendimento. Este é um KPI que está correlacionado com a satisfação dos clientes. Como a clínica tem especialidades como psiquiatria, cardiologia e dermatologia, esse é um indicador de desempenho muito importante para controlar essa taxa de retorno, identificando os motivos e buscando as soluções.

## **Dados para tomada de decisões**

Como podemos ver uma base de dados já disponível foi possível criar diversos indicadores e serviu para diversas tomadas de decisões durante o estudo reduzindo os custos desnecessário e aumentando as receitas. Os dados são indispensáveis para qualquer tomada de decisão,

independentemente, da área de atuação. Foi possível identificar nesse caso da Clínica FER não só foi possível tomar decisões através dos dados, mas também os controlar e ter a possibilidade de definir a estratégia presente ou até futura para algumas tomadas de decisões. O resultado dessa aplicação foi de extrema satisfação para a empresária, já que a mesma entendeu o seu negócio e tomou decisões assertivas com os dados reais, o que possibilitou um aumento no faturamento, redução dos custos e ter metas para serem batidas, uma coisa que não existia antes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização do Business Analytics fornece um suporte muito grande e em algumas vezes absoluto para estratégia da empresa sendo que quando utilizado de modo correto se torna uma vantagem competitiva.

Os principais indicadores podem ser utilizados pela gestora ou, no caso de uma empresa pequena, a empresária para tomar decisões mais assertivas minimizando os erros que causam despesas e conseguindo visualizar as principais oportunidades para empresa sendo no presente ou em um futuro.

A análise de dados utilizada da maneira correta ajuda a empresa ter uma visão mais abrangente da organização, entendendo o seu negócio e tomando decisões baseadas nos dados do mercado. A estratégia da empresa deve acompanhar a constante mudança do mercado através do entendimento dos dados que a empresa tem, sendo possível atender as necessidades da organização e inovando para conseguir se manter à frente da concorrência adquirindo novas oportunidades.

O estudo apresentado mostrou como o BA pode desempenhar um papel influente na estratégia do negócio e ajudar nas tomadas de decisões da empresa. A implementação das ferramentas e análise dos indicadores de desempenhos ajudam a empresa a ter um benefício com os dados de alta qualidade, recursos avançados para controle e uma parte visual bem-feita nesse sentido, o que facilita a visualização do que está acontecendo.

Portanto, muitos insights importantes são tirados dessas análises e controles, tomando um papel muito importante na organização e se tornando indispensável para qualquer futura tomada de decisão. Isto possibilita um ganho de tempo e ganho financeiro, utilizando a tecnologia para agregar valor à empresa.

Contudo, o BA só se torna bem-sucedido quando a empresa tem confiança nos dados apresentados, ou seja, é preciso que a empresa acredite que os dados apresentados podem dar soluções para qualquer área necessária. Sempre será utilizado os dados com o processo de cada empresa, ou seja, sendo algo muito adaptável e montado para qualquer métrica e relatório requisitado.

## REFERÊNCIAS

AMANDA, 2019. Importância da visualização de dados no processo de análise. <https://www.igti.com.br/blog/importancia-da-visualizacao-de-dados-no-processo-de-analise>.

Disponível: Acesso em 15 May 2021.

APARECIDA, Sueli. Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

ARTENERS, 2018. Gestão estratégica: torne sua tomada de decisões menos operacional.

<https://www.partnerscom.com.br/blog/2018/gestao-estrategica-torne-sua-tomada-de-decisoes-menos-operacional/>. Disponível: Acesso em 26 Mar. 2021.

COELHO, Beatriz. 2019. Tipos de pesquisa: abordagem, natureza, objetivos e procedimentos.:

<https://blog.mettzer.com/tipos-de-pesquisa/>. Disponível: Acesso em: 25 Jun. 2021.

Davenport, T.; Harris J G. Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business Press. Massachusetts: Harvard Business School, 2007.

DITAL HOUSE, 2021. Tableau Software: introdução ao framework e benefícios que facilitam a

análise de dados.: <https://www.digitalhouse.com/br/blog/o-que-e-tableau-e-como-usar>. Disponível: Acesso em 20 Ago. 2021.

FATOS, Grupo. TI em pequenas empresas: quais são os impactos dessa estrutura? - Grupo Fatos

– <https://blog.grupofatos.com.br/ti-em-pequenas-empresas-quais-sao-os-impactos-dessa-estrutura/>. Disponível: Acesso em: 5 May 2021.

FIA, 2018. Business Intelligence: o que é, tendências e como

aplicar <https://fia.com.br/blog/business-intelligence/>. Disponível: Acesso em 12 Jun. 2021.

FURTADO, Gustavo. 2019. Você precisa saber o que é SQL!.

<https://dicasdeprogramacao.com.br/o-que-e-sql/>. Disponível: Acesso em 06 Jun 2021.

KOPP, Carol. 2019. Financial Modeling.

<https://www.investopedia.com/terms/f/financialmodeling.asp>. Disponível: Acesso em: 13 Jun. 2021.

Laursen, G.; Thorlund, J. Business Analytics For Managers. Nova Jersey: Wiley, 2016.

Lopez, Roberto. 2020. 6 applications of predictive analytics in business

intelligence. [https://www.neuraldesigner.com/blog/6\\_Applications\\_of\\_predictive\\_analytics\\_in\\_business\\_intelligence](https://www.neuraldesigner.com/blog/6_Applications_of_predictive_analytics_in_business_intelligence). Disponível: Acesso em 5 Jul. 2021.

Maleka, Stevens 2014. Strategic Management and Strategic Planning Process. Pp.9-17. [https://www.researchgate.net/publication/273757341\\_Strategic\\_Management\\_and\\_Strategic](https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic). Disponível: Acesso em 6 Feb. 2021.

MARCIAL, Elaine. 2015. A produção de Inteligência Competitiva. <https://www.ipea.gov.br/observatorio/produtos-servicos-oculto-blog/46-palavra-de-especialista/76-a-producao-de-inteligencia-competitiva#:~:text=Kahaner%20conceitua%20Intelig%C3%A2ncia%20Competitiva%20como,as%20descri%C3%A7%C3%B5es%20encontradas%20na%20literatura>. Disponível: Acesso em 12 Ago. 2021.

MEDEIROS, Amanda. 2021. A EVOLUÇÃO DO APRENDIZADO DE MÁQUINA E O IMPACTO DISSO NO MERCADO. <https://www.primeaction.com/a-evolucao-do-aprendizado-de-maquina-e-o-impacto-disso-no-mercado/>. Disponível: Acesso em 18 Sep. 2021.

Mortenson, M. J., Doherty, N. F., & Robinson, S. Operational research from. (2015)

Nóe, Marcos. 2016. Variáveis na Estatística. <https://mundoeducacao.uol.com.br/matematica/variaveis-na-estatistica.htm>. Disponível: Acesso em 28 Jan. 2021.

NUNES, Larissa. 2019. 9 benefícios da construção de um Dashboard no Excel. <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/beneficios-de-um-dashboard>. Disponível: Acesso em 05 Sep. 2021.

Osborn, C. 2018. 5 stages strategic management process. <https://thetrainingassociates.com/blog/5-stages-strategic-management-process/> Disponível:Acesso em 12 Jul. 2021.

PAGNOSSIN, Ivan. 2021. Conheça os principais tipos de análise de dados através de exemplos práticos. <https://www.digitalhouse.com/br/blog/tipos-de-analise-de-dados>. Disponível: Acesso em 28 Sep 2021.

PIRART, François. 2014. Strategic Analysis Tools. [https://www.tuzzit.com/en/article/strategic\\_analysis\\_tools](https://www.tuzzit.com/en/article/strategic_analysis_tools). Disponível: Acesso em 9 Jun. 2021.

RAI, Abhinav. 2018. Business Analytics: Tools, Applications and benefits. <https://www.upgrad.com/blog/business-analytics-tools-applications-benefits/>. Disponível: Acesso em 15 Jul. 2021.

SANDER, Carlos. 2018. TOP 7 ferramentas para análise de dados empresariais. <https://caetreinamentos.com.br/blog/ferramentas/ferramentas-para-analise-dados/>. Disponível: Acesso em 13 Jul 2021.

SOFTLINE, 2018. A importância do armazenamento de dados para diferentes empresas. <https://brasil.softlinegroup.com/sobre-a-empresa/blog/importancia-armazenamento-de-dados-empresas>. Disponível: Acesso em 03 Jul 2021.

SOUZA, Bruna; MEDEIROS, Higor; MARQUEZ, Paulo (2014). Advergames: Uma Proposta Para Experiências de Consumo em Shopping. pp. 4-10. <https://portalintercom.org.br/anais/centrooeste2014/expocom/EX41-0489-1.pdf>. Disponível: Acesso em 17 Sep. 2021.

SPS, Consultoria. 2021. Analytics mudou década passada e está atingindo novos patamares. G1 Globo, 2021. <https://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/especial-publicitario/sps-consultoria/tecnologia-e-inovacao/noticia/2021/01/29/analytics-mudou-decada-passada-e-esta-atingindo-novos-patamares.ghtml>. Disponível: Acesso em: 12 May 2021.

Taylorism to Terabytes: a research agenda for the analytics age. European journal of Operational Research, pp. 573-595. [https://www.researchgate.net/publication/265388122\\_Operational\\_Research\\_from\\_Taylorism\\_to\\_Terabytes\\_A\\_Research\\_Agenda\\_for\\_the\\_Analytics\\_Age](https://www.researchgate.net/publication/265388122_Operational_Research_from_Taylorism_to_Terabytes_A_Research_Agenda_for_the_Analytics_Age). Disponível: Acesso em 14 Ago. 2021.

TERRA, Rubens. 2019. A importância do Excel no Mercado de Trabalho. <https://www.btmco.com.br/post/a-importancia-do-excel>. Disponível: Acesso em 23 May 2021.

Tzu, Sun. A Arte da Guerra. Petrópoles: Vozes, 2013.

## UM ESTUDO ORGANIZACIONAL DE UMA MICROEMPRESA FAMILIAR DO SETOR IMOBILIÁRIO NO RIO DE JANEIRO

Andrei Mendes Macabu. andrei.macabu@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Letícia Correia Soares de Souza. leticia.souza.1@aluno.cefet-rj.br. CEFET/RJ.

Carmelita Seno Carneira Alves, DSc. carmelita.alves@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

O presente trabalho tem como propósito aplicar um Diagnóstico Administrativo Organizacional em uma empresa familiar de micro porte do setor imobiliário, propondo melhorias para sua modernização. Para atingir este objetivo, o estudo utilizou-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com objetivo metodológico descritivo, fazendo uso, para a captação de dados, de instrumentos de pesquisa bibliográfica, entrevista e observação. O Diagnóstico Organizacional aqui desenvolvido está segmentado em quatro perspectivas: Estrutura/TI, Finanças, Logística e Comercial/Marketing. O desenvolvimento do Modelo de Diagnóstico Organizacional contribui para a literatura da área apresentando aos gestores uma base de dados sobre casos que utilizam o Diagnóstico Administrativo Organizacional para tornar as empresas mais eficientes e competitivas.

**Palavras-Chave:** Diagnóstico organizacional. Micro empresa. Empresa familiar. Imobiliária.

### ABSTRACT

The present work aims to apply an administrative diagnosis in a Family-owned micro company at a real estate market, proposing improvements for its modernization. To achieve this objective, the study used a qualitative research, with a descriptive methodological objective, using for data collection bibliographic research instruments, interviews and observation. The Organizational Diagnosis developed is divided into four sections: Structure/IT, Finance, Logistics and Commercial/Marketing. The development of the Organizational Diagnostic Model contributes to the scientific literature by bestowing managers with a database of cases using the organizational administrative diagnosis to be enterprises more efficient and competitive.

**Keywords:** Organizational diagnosis. Micro enterprise. Family business. Real estate.

### INTRODUÇÃO

Segundo a Pesquisa de Empresas Familiares no Brasil (PwC), divulgada pela PwC (2016), as entidades de caráter familiar representam 80% (oitenta por cento) das 19 milhões de companhias financeiras em atividade no país, o que significa em números absolutos 15,2 milhões de empresas de perfil familiar. O aumento dessas instituições familiares torna-se maior a cada ano e esse crescimento deve-se à dificuldade de o cidadão conseguir um vínculo empregatício. Assim, por conta desse cenário de instabilidade empregatícia, estes encontram, no empreendedorismo, uma forma de tentar garantir o seu sustento, além de contribuir para a sociedade, gerando empregos e elevando o desenvolvimento da economia e a movimentação do mercado. É neste



contexto que encontramos a grande maioria das empresas do segmento imobiliário, dentro do qual se situa este estudo.

O setor imobiliário é constituído pelo gerenciamento da administração locatícia, da gestão condominial e do mercado de compra e venda de imóveis, tais como casas, apartamentos, salas, escritórios, galpões, imóveis comerciais e outros. Cabe ressaltar que a gestão dessa área apresenta técnicas e ferramentas administrativas bem complexas, logo seu sistema de atuação torna-se complicado principalmente para uma microempresa, que possui um menor número de funcionários e, geralmente, tecnologias não tão avançadas, como as encontradas nas imobiliárias com acesso a maiores recursos.

Tradicionalmente, o ramo imobiliário é subdividido em parte financeira, patrimonial, de pessoas e clientes. Então, é necessário que até uma empresa de micro ou pequeno porte tenha um funcionário para atuar em uma ou mais áreas, para que o comprometimento e o intuito dessa empreitada sejam perfeitamente progressivos.

Tal mercado, atualmente, pode ser interpretado a partir de três fases. A primeira corresponde à “era de ouro” que permeou entre os anos 2008 à 2013; a segunda intitula-se como a “era da seca” com desdobramento entre os anos de 2013 à 2018; a terceira equivale ao estágio atual, iniciada em 2019 e considerada como a “era da eficiência”.

O primeiro período, acima citado, foi uma época em que o mercado vivenciou um acentuado aquecimento originado da consolidação econômica e política, semeada durante o Governo do Fernando Henrique Cardoso (FHC), em contraste com o cenário internacional iniciado pela crise financeira de 2008. Esse momento de fragilidade foi erigido pela bolha imobiliária estadunidense devido ao aumento dos valores imobiliários descompassados em relação à renda da população.

No intervalo entre 2013 e 2018 o setor ultrapassou uma etapa nebulosa repleta de incerteza e instabilidade política, circunstância esta que impactou, desfavoravelmente, a administração de bens imobiliários, passando por uma lacuna temporal caracterizada pela crise econômico-financeira.

Quando começou a era da eficiência, o mercado imobiliário retomou a expansão devido à alta de 0,3% referente ao setor de construção civil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a representatividade de 8 a 10% no PIB Nacional e o crescimento de 2% do setor.

No ano de 2021, não obstante a crise sanitária mundial, o mercado permanece aquecido. Segundo os dados apresentados pela Câmara Brasileira de Indústria da Construção Civil (CBIC), a projeção é favorável, podendo crescer cerca de 5 a 10% em relação a 2020, uma porcentagem que tem atraído a atenção dos investidores.

Conforme destaca Juliana Mello (2020), o ano de 2021 será ótimo para se investir no mercado imobiliário. Essa afirmação, inclusive, está em pleno consenso entre os profissionais do setor, que apontam 2020 como um ano de grandes desafios, ainda mais que, no setor de locação, houve um pico de renegociações contratuais na relação locador e locatário, visando reduzir os valores de alugueres praticados em virtude da atual crise sanitária mundial, o que impactou diretamente a receita do mercado. Mesmo com a situação vigente no cenário atual, não houve redução de crescimento do setor imobiliário brasileiro, tanto que o ano de 2021 apresenta perspectivas otimistas.

Um estudo realizado por Miceli (2020), por intermédio da FGV, frisa que o *home office* crescerá aproximadamente 30% após a pandemia mundial. Isso servirá de mola propulsora para o uso de tecnologia, reduzindo o contato presencial, exemplificado por meio da assinatura digital. Sendo assim, poderá haver uma popularização de visitas por videochamadas, além da fomentação de vídeos 360° ou 3D, ambos podendo atingir diretamente a administração locatícia ou o mercado de compra e venda.

O Comitê de Política Monetária (Copom) e o Banco Central (BC) apresentaram, no dia 05 de agosto de 2020, a taxa básica de juros da economia brasileira do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (Selic) a 2%. Este valor representa um marco histórico, pois o mercado de compra e venda é amplamente beneficiado, uma vez que o indexador influencia diretamente os juros dos financiamentos imobiliários.

Diante deste contexto, a economia tenderá a voltar em alta em um ritmo mais intenso. Além disso, com o possível controle da inflação, a taxa básica de juros permanecerá baixa por um longo período contribuindo, assim, para que o mercado imobiliário se torne atrativo para aqueles que desejam investir nele, sejam indivíduos já empreendedores como empresários, sejam novos ativos no ramo ou investidores da modalidade de fundos imobiliários.

Face à evidente importância do tema e do recente quadro do mercado imobiliário brasileiro, surge a necessidade da realização de um diagnóstico administrativo organizacional das empresas do setor, principalmente, as que apresentam baixa eficiência, como instrumento que poderá agregar valor à gestão dos negócios imobiliários, visto que há pouca bibliografia disponível aplicada a esse segmento. Um dos autores deste estudo, que atua nesse mercado, tem observado a escassez de fontes e a necessidade de leitura técnica que o auxilie no seu papel de gestor.

Com o intuito de aplicar este estudo na área de empresas familiares do ramo imobiliário, ele busca alcançar um pensamento crítico sobre questões que podem agregar um aprendizado no campo administrativo, cooperando, assim, para facilitar o desafio de um gerenciamento de pequenos negócios familiares. Esta iniciativa, além de gerar uma contribuição acadêmica para os que planejam empreender, pode auxiliar melhor no funcionamento de uma pequena corporação,

ainda mais que muitas vezes os interessados não encontram muito conteúdo sobre sua prática atinente à administração de micro e pequenas empresas.

Outro fator de importância é poder contribuir para a sociedade ao relatar o fato de como esses pequenos estabelecimentos tendem a ser mais unidos devido aos fatores familiares. Usualmente, as pessoas que laboram nesse estilo de empresa aspiram a uma sucessão familiar, sendo uma forma de não deixar o negócio criado chegar ao seu fim.

## **METODOLOGIA**

As ponderações se concentrarão, primordialmente, nas questões remetentes à administração da imobiliária em todos os seus aspectos. Ademais, julga-se necessário fazer uma análise de mercado numa área geográfica, visando observar o número de habitantes da cidade, taxa de crescimento da população nos últimos anos, composição etária, grau de escolaridade, renda média da população por bairro etc.

É de extrema importância, conforme salienta a Editora Intersaberes (2014), identificar, na região, as condicionantes (C), as potencialidades (P) e as deficiências (D), resumidas pelas iniciais CPD, que se baseia na análise SWOT.

Esta CPD irá direcionar os procedimentos de coleta e análise de determinada situação para as etapas de gestão. Ao chegar no final do diagnóstico, pretende-se ter o conhecimento da atual situação da cidade, no caso, do Rio de Janeiro. Nesta etapa do presente trabalho, é importante listar os aspectos demográficos, físico-territoriais, legais, sociais e econômicos.

O objeto desta pesquisa é uma imobiliária de pequeno porte com características familiares, ou seja, quase todos os membros possuem um vínculo parentesco com o fundador e auxiliam no controle desse negócio. A referida microempresa atua no mercado há 43 anos, está localizada no bairro do Catete, pertencente ao Município do Rio de Janeiro, é constituída por 4 funcionários, sendo 1 sócio cotista, 1 sócio gerente, 1 assistente de locação e 1 auxiliar de locação. Para salvaguardar a sua identidade, a empresa-objeto será chamada, neste estudo, de “empresa LOC”.

Como sujeitos desta pesquisa, no processo de obtenção das informações, selecionou-se o sócio gerente, um advogado atuante no mercado há cerca de 40 anos.

Em relação aos instrumentos utilizados para a obtenção de informações, um será de campo e um teórico. No primeiro, se fará uma entrevista aberta, enquanto, no segundo, um levantamento de obras bibliográficas. As perguntas intencionam fluir livremente à medida em que os informantes avançam em seu discurso. Como roteiro dessa entrevista, em apoio à obtenção das informações adquiridas, são formuladas, dentre outras, as seguintes perguntas:



### **Aspectos estruturais**

1. Quais são a missão, visão e valores da empresa? Os colaboradores conhecem estas questões?
2. Qual é o público-alvo da empresa?
3. Qual é a principal área de atuação da empresa?
4. Como funciona a estrutura da empresa atualmente?
5. A estrutura é claramente compreendida pelos colaboradores?
6. Quais são as principais atividades (rotinas) da empresa?

### **Aspectos financeiros**

1. Quais são e como se dão as atividades do contas a pagar ao longo de cada exercício? Como estão distribuídas as atividades entre os colaboradores?
2. Quais são e como se desenvolvem as rotinas do contas a receber ao longo de cada exercício? Como estão distribuídas as rotinas entre os colaboradores?
3. Quais são e como se desenvolvem as rotinas contábeis do serviço e da empresa? Como são distribuídas as atividades entre os colaboradores?
4. Como funciona a entrada e saída de recursos financeiros ao longo de cada exercício?
5. Como ocorre a captação de recursos?

### **Aspectos de Logística**

1. Quais são os materiais de expedientes adquiridos ao longo de cada exercício?
2. Como funciona a estocagem dos materiais referidos?
3. Quem é o responsável pelo controle e organização da entrada e saída de materiais?
4. Como funciona o planejamento de aquisição de materiais para o cada período?
5. Qual é o fluxo de entrada e saída de materiais?

### **Aspectos comerciais/marketing**

1. Quais são as atividades para a captação de novos clientes?
2. Quais são as formas utilizadas para a divulgação da empresa?
3. Quais são os fatores para estabelecimento das taxas de administração?
4. A empresa possui dados de pesquisa de mercado?
5. Como se define a forma de atuação dos colaboradores na captação de novos clientes?
6. Como é estabelecido o treinamento aos colaboradores para captação de clientes?

## Desenvolvimento do Estudo

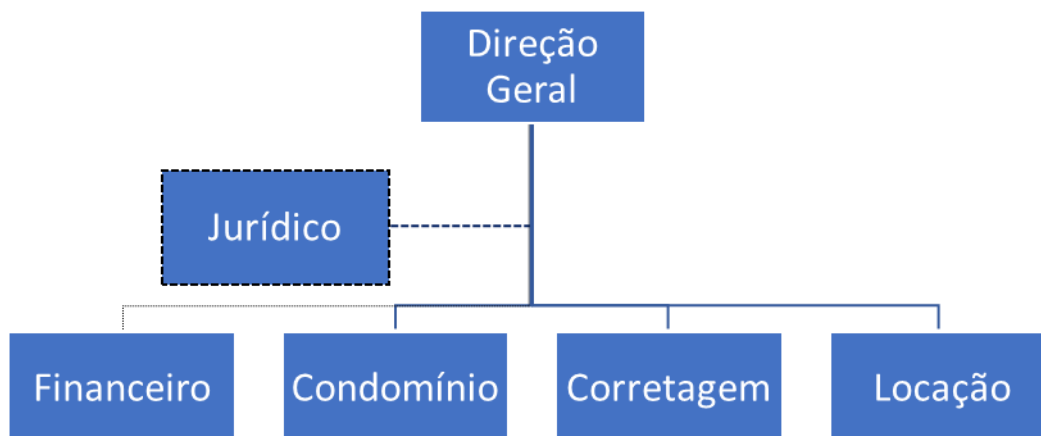
Trata-se da situação atual da empresa, observada a partir das informações prestadas pelo sócio gerente, informando e relatando o que está ocorrendo, sua estrutura, características e funcionalidades de cada área.

O corpo empresarial atua principalmente em administração locatícia, gestão condominial e corretagem de imóveis. A área da empresa destinada à locação utiliza de um sistema de gestão eletrônico chamado Imobiliária21 da empresa Group Software, a qual realiza oferece a gestão financeira, indicadores, controle de inadimplência, atualização automática dos contratos mediante aos indexadores, controle do contas a pagar e a receber, reajuste automático de aluguel e alertas de contratos a vencer ou reajustar. O departamento voltado à administração de condomínios utiliza o *software* Base Condomínio Uno da empresa Base Software, a qual realiza o controle de contas a pagar e a receber, a elaboração da prestação de contas, emissão de relatórios de recibos baixados, emissão de relatório de inadimplência, entre outros.

## Organograma

A estrutura da empresa atualmente é descrita da seguinte forma: 1º nível: diretoria/sociedade; 2º nível: Locação, Corretagem, Condomínio, Financeiro e Jurídico; Terceirizado: Departamento Pessoal e Contabilidade.

Figura 1: Organograma



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021

## QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS

Do lado esquerdo são as atividades, lado superior direito os colaboradores e colunas à direita são marcados com “x” no responsável pela rotina.

Quadro 1: Quadro de Distribuição de Tarefas

ATIVIDADES	Sócio Cotista	Sócio Gerente/Advogado	Assist.Adm.	Aux.Adm.
Contas a pagar Locação		X		
Contas a Receber Locação		X		
Envio de extrato do proprietário de locação:		X		
Cadastro de clientes no sistema		X	X	
Publicação de Imóvel				X
Gestão das plataformas de anúncio				X
Triagem do candidato à locação			X	
Apresentação do imóvel	X	X	X	X
Análise Documentação do candidato à locação		X		
Elaboração do Laudo de Vistoria				X

Elaboração e envio do contrato de locação			X	
Controle assinatura das vistorias				X
Resolução de reclamações do locatário	X	X	X	X
Vistoria de Rescisão				X
Controle das reclamações da vistoria rescisória		X		X
Emissão de Nota Fiscal				X
Backup dos sistemas				X
Elaboração da DIMOB*		X		
Envio da DIMOB		X	X	X
Contas a pagar Condomínio				X
Contas a Receber Condomínio				X
Emissão e Envio de convocação das Assembleias de Condomínio	X			X
Condução das Assembleias de Condomínio	X			

Digitação das Atas das Assembleias de Condomínio				X
Elaboração da Prestação de Contas dos Condomínios	X			X
Resolução de reclamações dos condôminos	X	X		X
Emissão e Envio de Declaração da Receita Extra Anual Condominial	X			X
Contas a pagar Empresa		X		
Contas a Receber Empresa		X		
Fechamento contábil da empresa:		X		
Corretagem	X	X	X	X
Jurídico		X		

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.

\*Nota: DIMOB – Declaração de Informações sobre Atividades Imobiliárias

As **ROTINAS FINANCEIRAS** (contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, orçamento, captação de recursos), o seu fluxo passa a ser apresentado.

### **CONTAS A PAGAR DA EMPRESA**

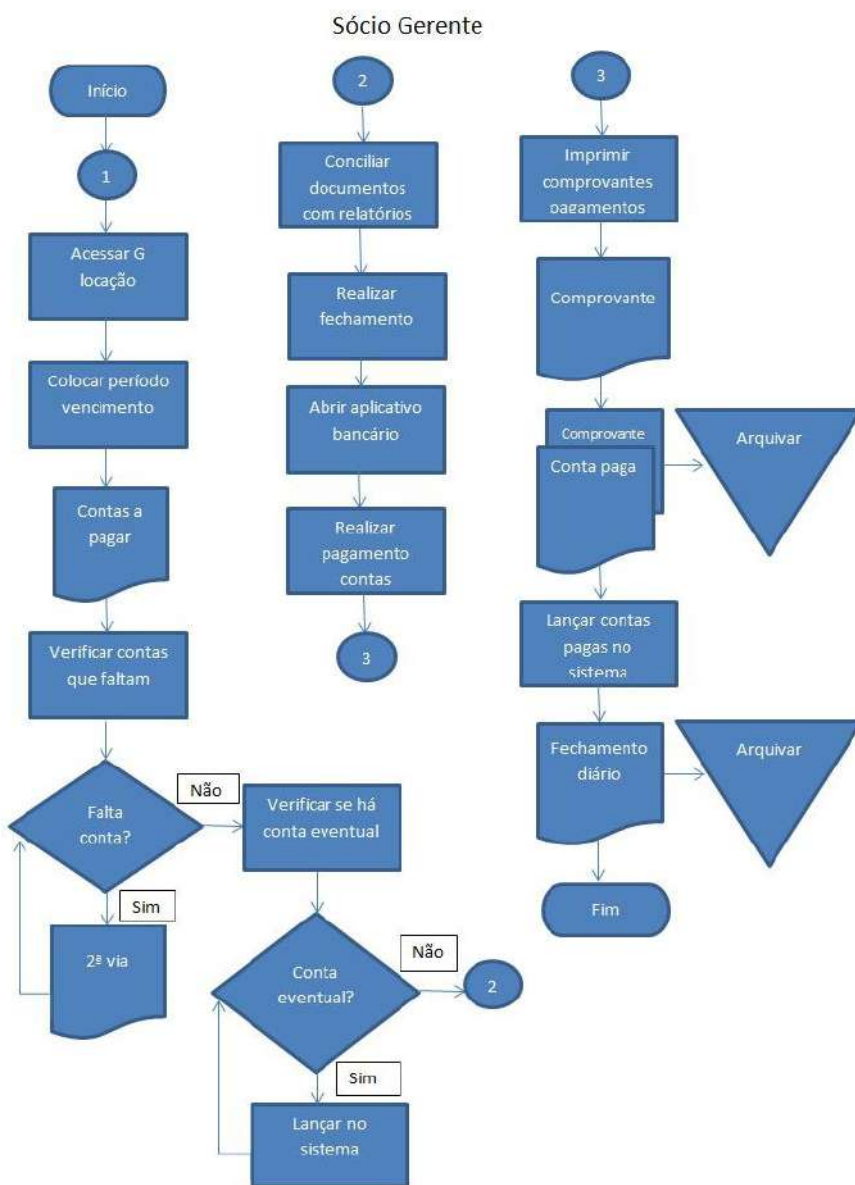
1º) Emite o relatório de contas a pagar no *software* do sistema, tendo por referência o período de vencimento desejado;

2º) Aponta quais documentos estão presentes na empresa;



- 3º) Caso não esteja presente na empresa, emite a segunda via;
- 4º) Realiza a reunião destes;
- 5º) Concilia o relatório e as obrigações presentes, realizando fechamento;
- 6º) Caso exista uma conta a pagar eventual, a qual não está presente no sistema, lança no contas a pagar, colocando-a como presente na empresa, assim realizando o fechamento;
- 7º) Realiza o pagamento das contas a pagar mediante aplicativo bancário;
- 8º) Lança as contas no sistema como pagas;
- 9º) Emite o fechamento diário.

Figura 2: Fluxograma de contas a pagar da empresa



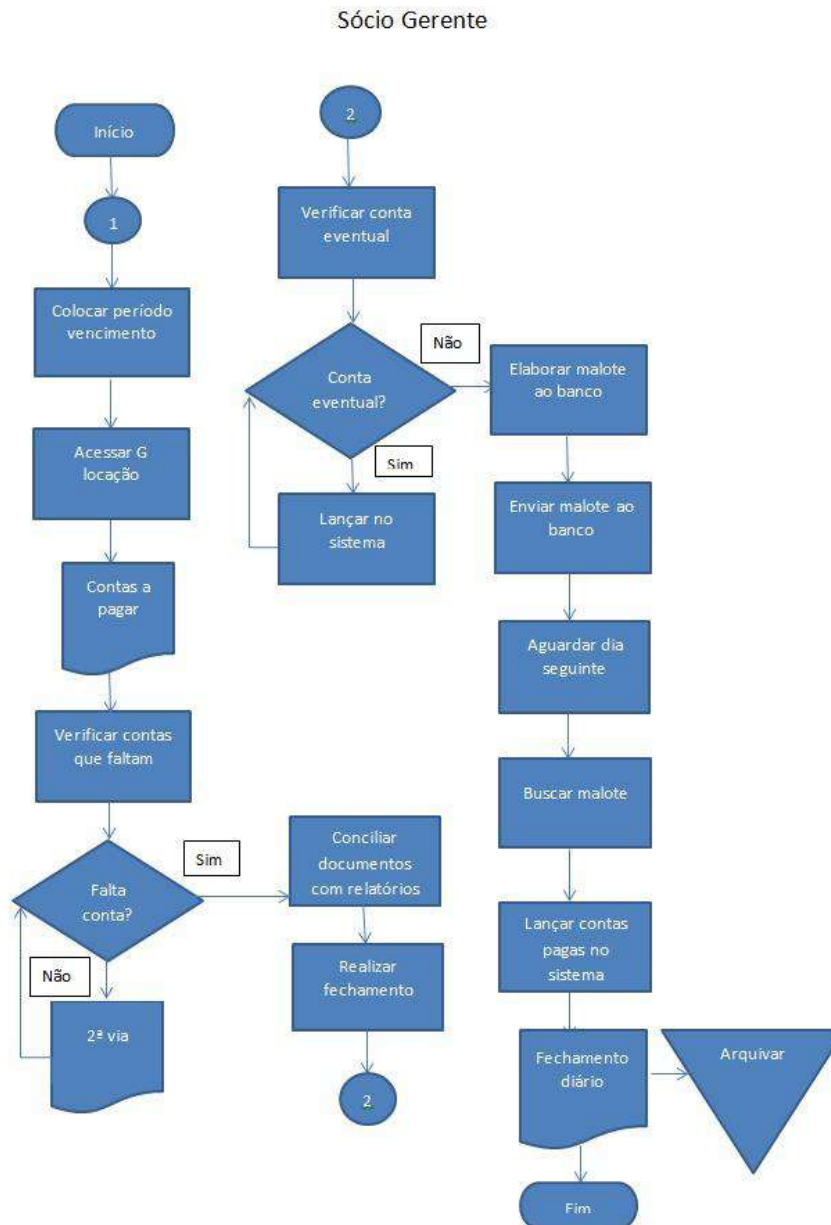
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.



## **CONTAS A PAGAR DA LOCAÇÃO**

- 1º) Emite o relatório de contas a pagar no sistema Glocação, tendo por referência o período de vencimento desejado;
- 2º) Aponta quais documentos estão presentes na empresa;
- 3º) Caso não esteja presente na empresa, emitirá segunda via;
- 4º) Realiza a reunião destes;
- 5º) Concilia o relatório e as obrigações presentes, realizando fechamento;
- 6º) Caso exista uma conta a pagar eventual, a qual não está presente no sistema, lançará no contas a pagar, colocando-a como presente na empresa, assim realizando o fechamento;
- 7º) Elabora malote constituído das contas a pagar e o fechamento;
- 8º) Leva ao banco o malote para pagamento;
- 9º) Busca no dia seguinte o malote pago;
- 10º) Lança no sistema no contas a pagar como quitadas;
- 11º) Emite fechamento diário.

Figura 3: Fluxograma de contas a pagar da locação



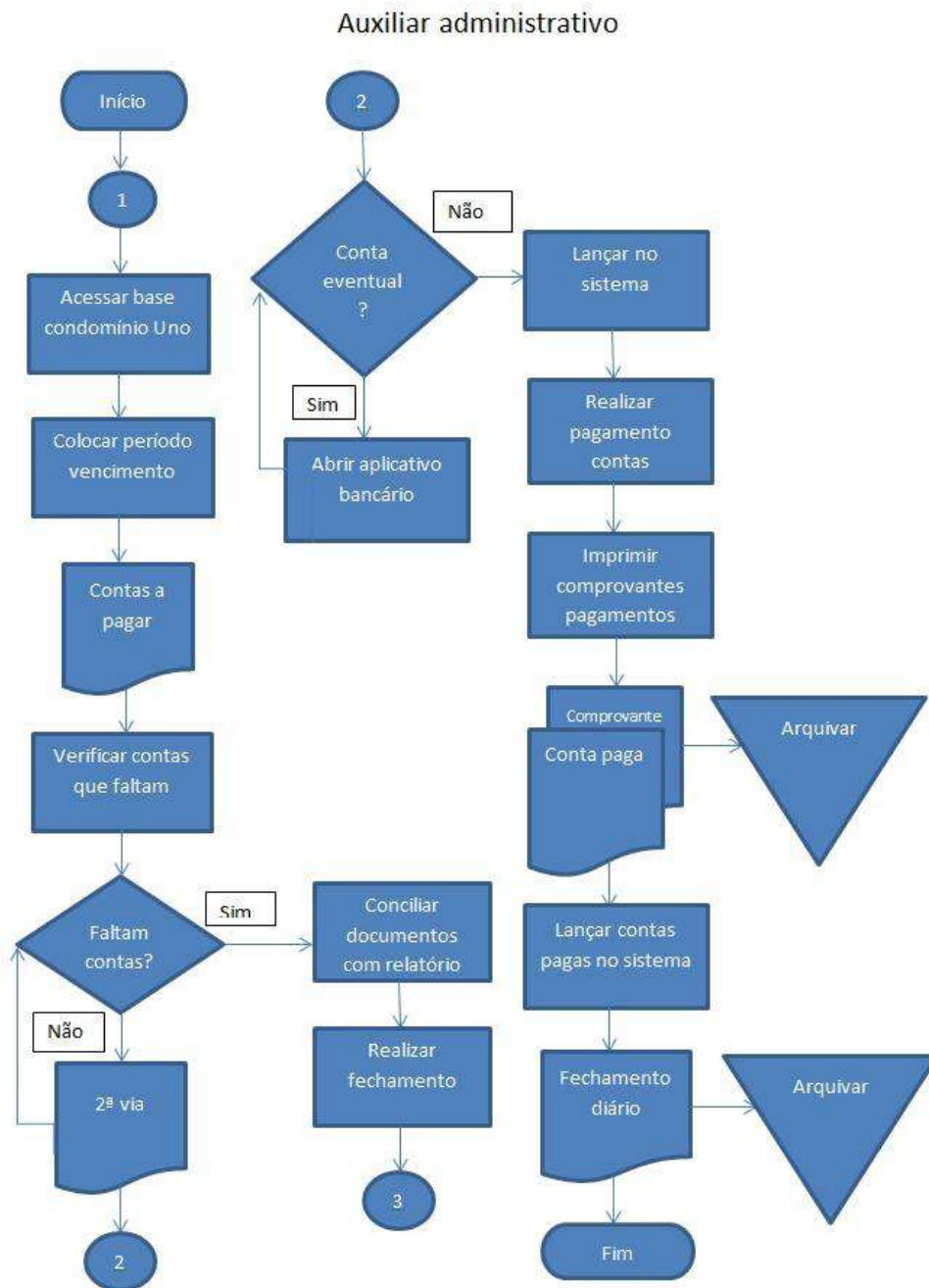
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.

### CONTAS A PAGAR DO CONDOMÍNIO

- 1º) Emite o relatório de contas a pagar no sistema Base Condomínio Uno, tendo por referência o período de vencimento desejado;
- 2º) Aponta quais documentos estão presentes na empresa;
- 3º) Caso não esteja presente na empresa, emite segunda via;
- 4º) Realiza a reunião destes;
- 5º) Concilia o relatório e as obrigações presentes, realizando fechamento;

- 6º) Caso exista uma conta a pagar eventual, a qual não está presente no sistema, lança no contas a pagar, colocando-a como presente na empresa, assim realizando o fechamento;
- 7º) Realiza o pagamento das contas a pagar mediante aplicativo bancário;
- 8º) Lança no sistema como pagas;
- 9º) Emite fechamento diário.

Figura 4: Fluxograma de contas a pagar do condomínio



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.

## CONTAS A RECEBER DA EMPRESA

1º) Baixa contas a receber de locação;

2º) Efetua taxa de administração mensal do condomínio;

3º) Sistema de locação automaticamente calcula sobre os recibos de locação a taxa de administração.

Figura 5: Fluxograma de contas a receber da empresa



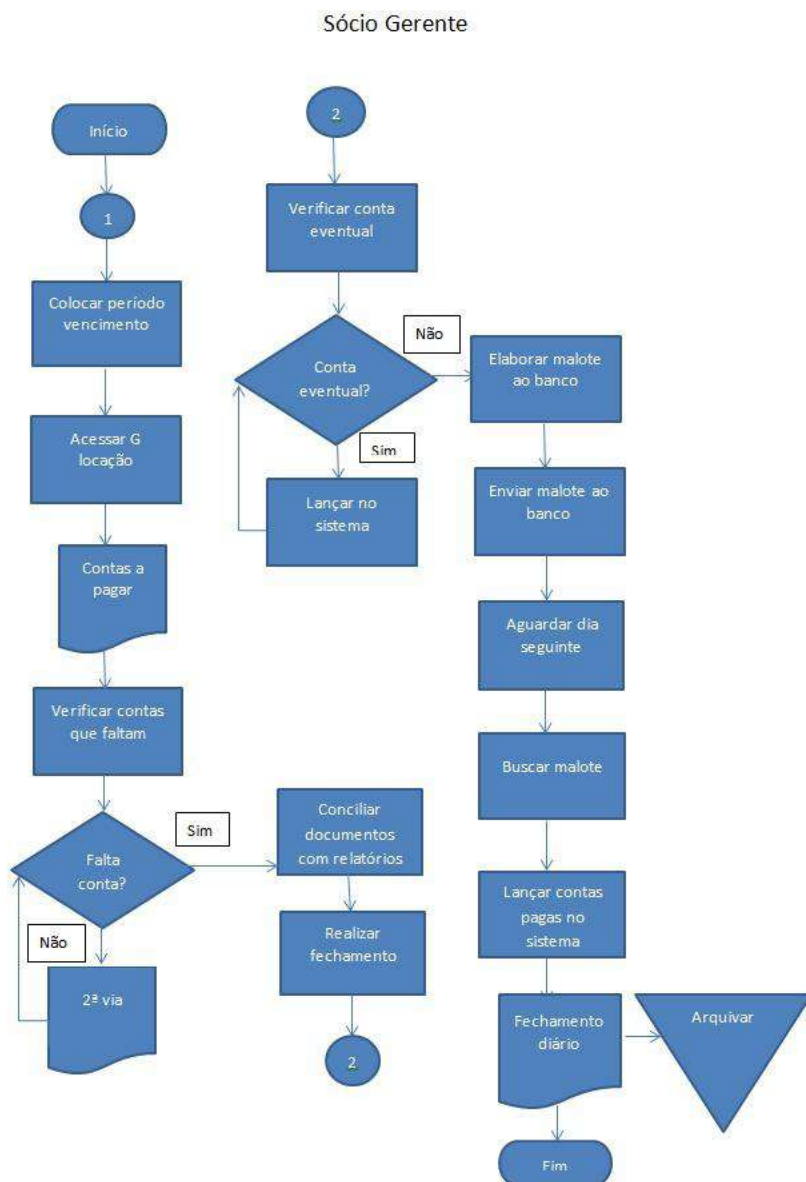
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.



## **CONTAS A RECEBER DA LOCAÇÃO**

- 1º) Elabora os recibos de aluguel no sistema Glocação;
- 2º) Emite o arquivo remessa, o qual, após enviado ao banco, permitirá que o pagamento do boleto seja efetuado em qualquer modalidade bancária;
- 3º) Envia o arquivo remessa ao banco por intermédio de aplicativo bancário;
- 4º) No dia seguinte, checa a recepção do arquivo remessa mediante aplicativo bancário;
- 5º) Envia através do sistema Glocação os recibos aos locatários por meio de formulário contínuo e automático;
- 6º) Os últimos efetuam o pagamento;
- 7º) O banco reconhece o pagamento;
- 8º) Emite movimento de título através do aplicativo bancário;
- 9º) Verifica as quitações e baixa no sistema Glocação.
- 10º) Emite relatório de fechamento diário.

Figura 6: Fluxograma de contas a receber da locação



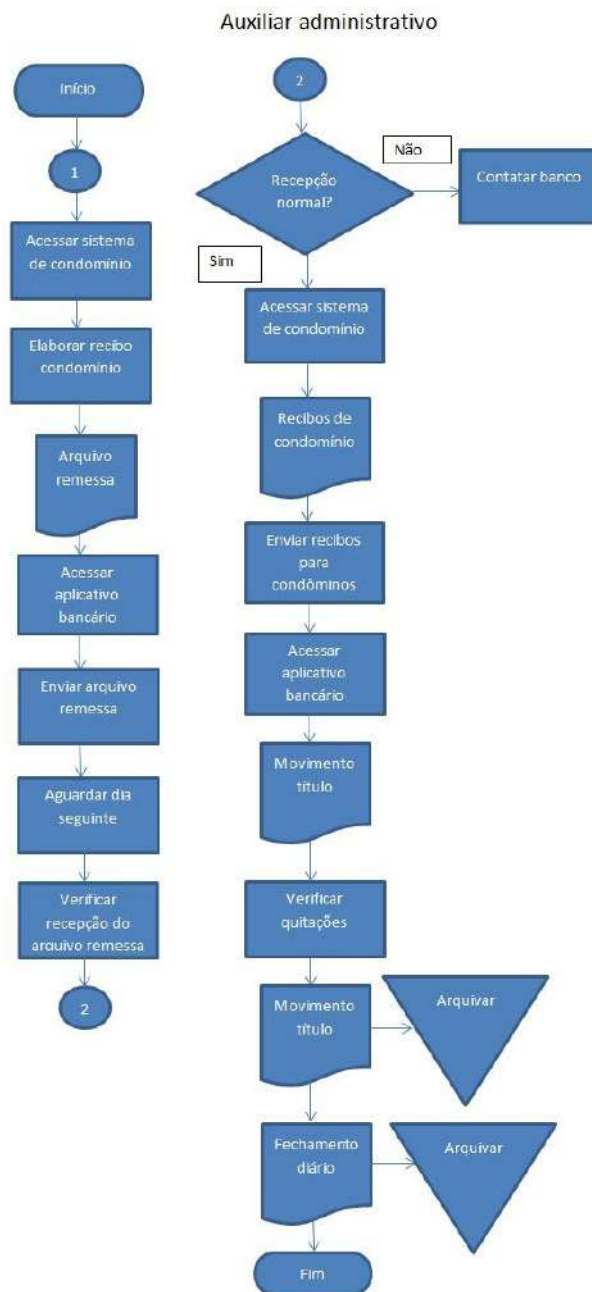
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.

## CONTAS A RECEBER DO CONDOMÍNIO

- 1º) Elabora os recibos de condomínio no sistema Base Condomínio Uno;
- 2º) Emite o arquivo remessa, o qual, após enviado ao banco, permita que o pagamento do boleto seja efetuado em qualquer modalidade bancária;
- 3º) Envia o arquivo remessa ao banco por intermédio de aplicativo bancário;
- 4º) No dia seguinte, checka a recepção do arquivo remessa mediante aplicativo bancário;
- 5º) Envia através do sistema Base Condomínio Uno os recibos aos condôminos através de formulário contínuo e automático;
- 6º) Os últimos efetuam o pagamento;

- 7º) O banco reconhece o pagamento;
- 8º) Emite movimento de título através do aplicativo bancário;
- 9º) Verifica as quitações e baixa no sistema Base Condomínio Uno;
- 10º) Emite relatório de fechamento diário.

Figura 7: Fluxograma de contas a receber do condomínio



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.



## ENVIO DE EXTRATO DO PROPRIETÁRIO DE LOCAÇÃO

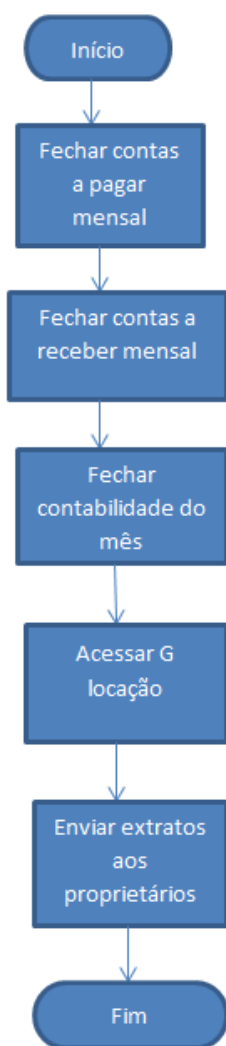
Descrição: extrato no qual consta contas a pagar, contas a receber e a remessa depositada na conta do proprietário de locação.

1º) Fecha contabilidade mensal do mês;

2º) Envia através do sistema Glocação os extratos aos proprietários através de formulário contínuo e automático.

Figura 8: Fluxograma do envio do extrato de proprietário da locação

Envio extrato proprietário locação – Sócio gerente



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.

## FECHAMENTO CONTÁBIL DA EMPRESA

1º) Cumpra com contas a pagar do mês;

2º) Realiza a conclusão do contas a receber do mês;

- 3º) Emita no sistema Glocação relatório de fechamento;
- 4º) Reúna comprovantes de pagamento da taxa de administração condominial;
- 5º) Concilia com o extrato bancário da empresa;
- 6º) Encaminha fechamento ao setor de contabilidade da empresa.

Figura 9: Fluxograma do fechamento contábil da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.

## ROTINAS DE MATERIAIS:

Foi observado a escassez de rotinas logísticas, não sendo encontradas durante a observação do cotidiano laboral. Outrossim, percebeu-se que não há registro de rotinas desta natureza, principalmente em razão do volume de compra, nunca sendo realizado um controle da entrada e saída de materiais da referida empresa LOC. No entanto, durante a entrevista foi relatado a atuação para a aquisição de materiais, a qual encontra-se a seguir, descrita e com seu respectivo fluxograma:

## COMPRA DE MATERIAIS

1º) Compra o material;

2º) Aguarda o material acabar;

3º) Quando o material acabar, compra o material;

4º) Guarda o material no armário.

Figura 10: Fluxograma da compra de materiais



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.



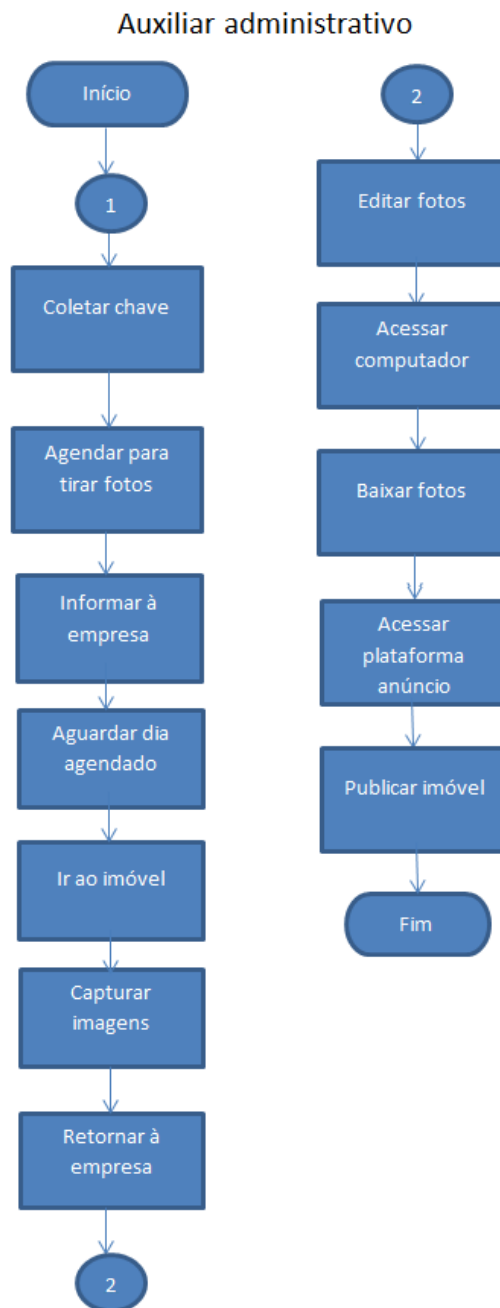
## ROTINAS COMERCIAIS/MARKETING

No decurso do encontro formal junto ao sujeito da entrevista, notou-se a inópia de rotinas comerciais ou de marketing, não sendo rastreadas durante a observação do dia a dia da corporação. Ademais, concebeu-se que não existem registros dos procedimentos deste aspecto. Não obstante, durante a investigação inferiu-se os entremeios para o anúncio de imóveis, o qual encontra-se logo adiante, descrito e com seu respectivo fluxograma:

### **Anunciar imóvel:**

- 1º) Coleta a chave do imóvel desocupado;
- 2º) Agenda dia e horário para ir ao imóvel;
- 3º) Informa a agenda no grupo de WhatsApp da empresa;
- 4º) Aguarda o dia agendado;
- 5º) Se dirige ao imóvel e captura as imagens;
- 6º) Edita as imagens;
- 7º) Acessa a plataforma de anúncios; e
- 8º) Publica o imóvel.

Figura 11: Fluxograma de anunciar o imóvel



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.

## ANÁLISE CRÍTICA E SITUAÇÃO PROPOSTA

Utilizando a Matriz SWOT citada no capítulo 2, tornou-se possível a contribuição deste estudo para o mapeamento dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da empresa em causa. Uma revisão da estratégia, se considerada conveniente pelos empresários, poderá ser apoiada nesta Matriz.

## MATRIZ SWOT

Figura 12: Matriz SWOT da Empresa LOC



Fonte: Elaborado pelos autores desde trabalho, 2021.

### PONTOS FORTES

Neste ponto são descritas as forças do ambiente interno, as quais poderão ser ainda mais evidenciadas.

- **Empresa tradicional com longa história de mercado:** uma vez que a empresa possui 43 anos de atuação no mercado imobiliário, considera-se um ponto positivo, agregando à marca confiabilidade, o que é, inclusive, comum de se levar em conta neste mercado;
- **Boa localização:** a sede da entidade lucrativa fica localizada no bairro do Catete, uma região nobre do rio de janeiro, o que favorece a captação de clientes que ofereçam maior grau de retorno;
- **Empresa com sede própria:** o imóvel é de propriedade dos sócios da empresa, o que isenta a necessidade de pagamento de aluguel, reduzindo o custo fixo.
- **Atendimento personalizado:** tendo em vista ser uma empresa de caráter familiar e de micro porte, o acesso aos sócios e aos colaboradores ocorre de forma muito simples, gerando um atendimento personalizado.



- **Valores acessíveis:** em relação ao mercado os valores praticados para taxa de administração são competitivos.

## PONTOS FRACOS

Quanto às fraquezas do ambiente interno que poderão ser aprimoradas citam-se:

- **Marketing e propaganda podem ser melhorados:** não há um amplo investimento em marketing e propaganda, a qual poderia ser realizada através de Google Adwords, publicidades em ônibus, folders, entre outros.

- **Ausência de treinamento para captação de clientes:** durante a entrevista o sujeito da pesquisa informou que atualmente não há treinamento ou orientação aos colaboradores de métodos para captação de novos clientes.

- **Fonte de renda focada exclusivamente em locação:** o mercado imobiliário é dividido principalmente em locação, corretagem e gestão condominial. No decorrer da conversa formalizada junto ao sócio gerente, foi dito que a principal fonte de renda advém da locação, urgindo a necessidade de pluralizar as fontes de renda entre os outros dois aspectos.

## OPORTUNIDADES

Neste tópico discorreu-se sobre as oportunidades presentes em razão do ambiente externo.

- **Realizar investimento em ações para captação de clientes:** dado que a empresa possui longa estrada de mercado, favorecendo o reconhecimento de potenciais clientes empresa, principalmente da área condominial, sendo uma atitude favorável e o investimento em ações para fomentar a captação de clientes novos.

- **Investir em tecnologias que reduzam o contato presencial:** com a ascensão da tecnologia que reduz o contato presencial, gerando responsividade e celeridade nos processos da empresa, aumentando assim a produtividade.

## RISCOS

Por fim, observam-se os riscos que o ambiente externo oferece.

- **Mudança de expectativa dos clientes, frente às inovações do mercado:** com a crescente fomentação dos aspectos tecnológicos nos mercados, gerando inovações constantes e muitas das vezes até mesmo rupturas capazes de modificar a forma que os serviços e produtos são interpretados, se faz fundamental a atenção para acompanhar as mudanças tecnológicas no mercado e o comportamento dos clientes.



- **Crescente aumento de propostas que reduzam o contato presencial:** em um mundo cada vez mais digital, diversas ferramentas para fluxo de informações e materiais por meios não presenciais surgem e modificaram as operações do mercado, então é importante para as empresas adotarem providências que se traduzam no oferecimento de serviços atrelados à redução da prestação presencial.

## **CINCO FORÇAS DE PORTER**

As “CINCO FORÇAS DE PORTER”, também citadas no capítulo 2, descrevem o ambiente relacionado com a entidade lucrativa, apresentando aspectos negativos ou positivos. As cinco forças da empresa LOC, identificadas a seguir, podem também contribuir para a revisão de estratégias, rumo à obtenção de vantagem competitiva.

### **a) AMEAÇA DE ENTRADA**

Como ameaça de entrada, há o ingresso de novas empresas no mercado, estas que podem ter como ponto forte serem mais modernizadas e oferecerem grandes vantagens e facilidades para os clientes, tratando-se de um risco à empresa.

### **b) AMEAÇA DE SERVIÇOS SUBSTITUTOS**

Existe baixa ameaça para substituição desta ou de outra categoria de serviço, a qual possa satisfazer a necessidade deste.

### **c) BARGANHA DOS CLIENTES**

Por tratar-se de um mercado no qual os clientes dispõem de diversas ofertas, há alta capacidade de barganha por parte dos clientes.

### **d) PODER DE DILIGENCIAR DOS FORNECEDORES**

Uma vez que poucos proprietários poderão deter de elevada concentração de imóveis, há mediano poder.

### **e) RIVALIDADES**

Entre os concorrentes é grande, devido ao fato de existirem diversas imobiliárias no Rio de Janeiro. Além disso, temos muitas imobiliárias de grande porte, que detêm de grande parte do mercado, obtendo assim maiores margens de lucro. Estas representam um grande perigo, pois podem também oferecerem modernizações que atraiam cada vez mais clientes, podendo assim ganhar clientes que poderiam ser da empresa LOC.

## **ASPECTO ESTRUTURAL/TI**

Quanto ao aspecto estrutural, em visita *in loco* e com as informações obtidas na entrevista junto ao sujeito da pesquisa, observou-se a insuficiência de organização do layout físico, o qual



apresentava móveis antigos, fios expostos e caixas de papelão para arquivo aparentes. Outrossim, evidenciou-se que a fonte de renda é focada exclusivamente em locação. Igualmente, com a listagem das atividades desenvolvidas pela empresa e sua distribuição entre os colaboradores, notou-se que há uma má distribuição. Então, em busca de soluções, propõe-se as seguintes melhorias:

a) No tocante ao arranjo físico, que é a área física da empresa LOC, sugere-se uma redistribuição dos móveis de maneira organizada e a substituição de outros, o que melhorará a qualidade no desempenho das atividades dentro da organização e a motivação dos colaboradores, proporcionando maior economia e produtividade, além de causar uma melhor impressão aos clientes, favorecendo a angariação e captação de novos clientes;

b) Quanto ao que se observou na distribuição de tarefas, há um colaborador sobrecarregado de tarefas, o auxiliar administrativo. Como proposta de solução, recomenda-se a redistribuição de tarefas deste com a assistente administrativa. Sendo assim, seriam divididas as tarefas: gestão das plataformas de anúncio (revisão dos valores das publicações), elaboração do laudo de vistoria, controle de assinatura das vistorias e emissão de nota fiscal. Assim, a empresa ganhará maior produtividade entre os colaboradores, pois não estarão sobrecarregados de tarefas, podendo assim executar melhor as suas funções.

c) Conforme a análise SWOT, na área de pontos fracos, poderá ser ampliado sua principal área de atuação, que é locação de imóveis, para, também, corretagem de imóveis e a gestão condominial. A empresa, desta forma, obterá condições de se destacar, bem como distribuir as fontes de rendas entre as outras formas de atuação, aumentando e diversificando a natureza de clientes, conhecimento de mercado e a lucratividade.

## **ASPECTO FINANCEIRO**

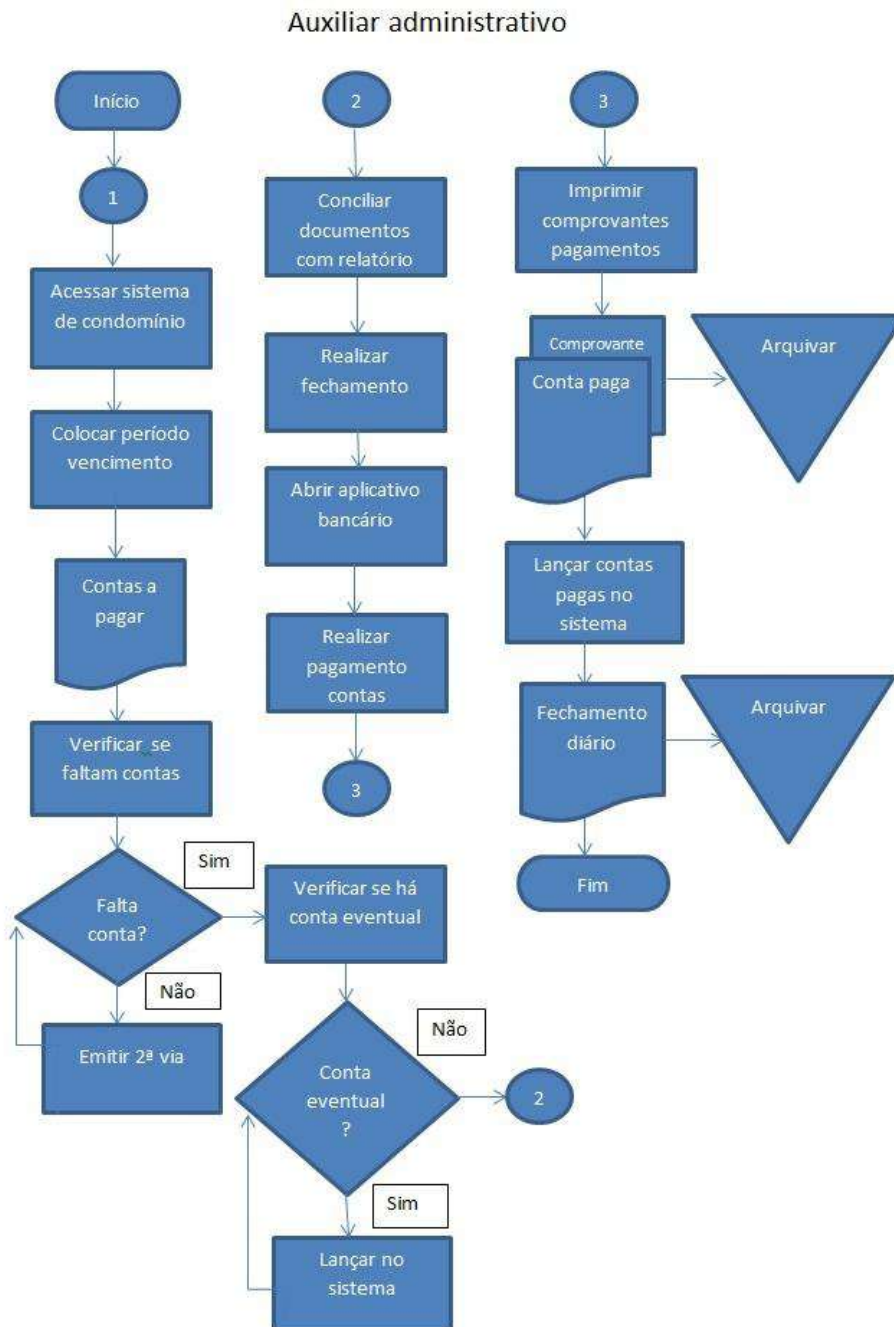
A partir da situação observada, passa-se à análise crítica e recomendações que podem trazer melhorias aos processos financeiros. Serão visitadas as mesmas rotinas observadas.

## **CONTAS A PAGAR CONDOMÍNIO**

Nota-se que, normalmente, a conferência das contas eventuais ocorriam após o fechamento do contas a pagar.

Recomenda-se: alterar a ordem, colocando a conferência das contas eventuais anterior ao fechamento, assim, ao realizar o fechamento existirá a certeza da não existência de outras contas a pagar, evitando obstáculos durante a conciliação do que foi pago frente ao relatório, mitigando o retrabalho.

Figura 13: Sugestão de fluxograma das contas a pagar do condomínio



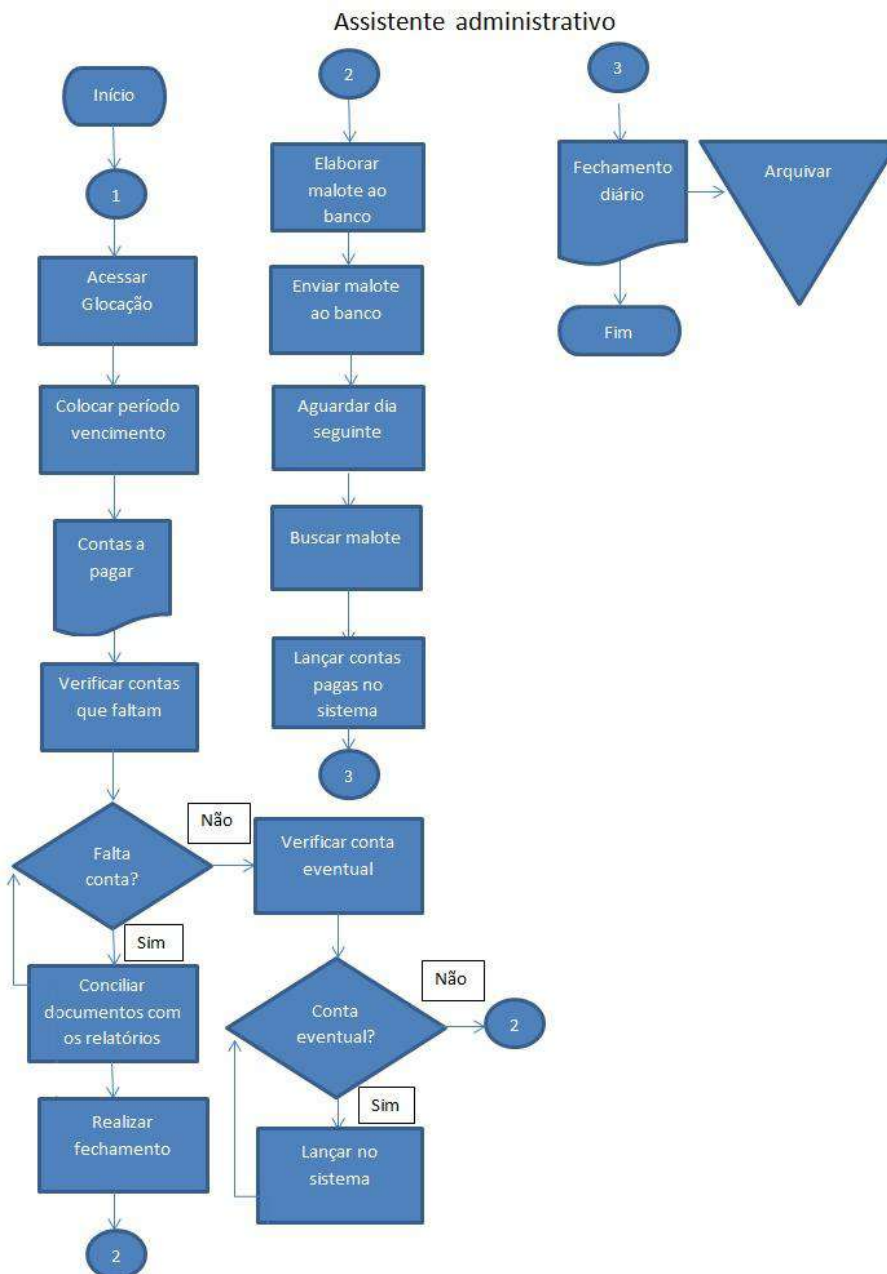
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.

### CONTAS A PAGAR DA LOCAÇÃO

Nota-se que normalmente a conferência das contas eventuais ocorriam após o fechamento do contas a pagar.

Recomenda-se: alterar a ordem, colocando a conferência das contas eventuais anterior ao fechamento. Desta maneira, ao realizar o fechamento existirá a certeza da não existência de outras contas a pagar, evitando obstáculos durante a conciliação do que foi pago frente ao relatório, mitigando o retrabalho.

Figura 14: Sugestão de fluxograma das contas a pagar da locação



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, 2021.

## ASPECTO COMERCIAL/MARKETING

Quanto às variáveis comerciais e de marketing, na visita *in loco* e em face aos dados angariados na conversa formalizada, notou-se, conforme disposto em análise SWOT, que o marketing e a propaganda podem ser aprimorados, visto que há ausência de treinamento para captação de clientes. Outrossim, não há modalidades de garantias distintas das tradicionais. Igualmente, foi informado que a captação de clientes ocorre através do “marketing de boca a boca”, ou seja, quando o cliente indica a empresa para outro cliente. Dessa forma, a captação de novos

clientes é restrita a uma única ferramenta, embora existam de uma gama de possibilidades para a promoção da empresa. Então, para tentar resolver, propõem-se as seguintes melhorias:

a) Quanto ao que se observou na forma de fechamento de contratos de aluguel, trata-se de muita rigidez e menos flexibilidade, a qual precisa de uma garantia financeira, como fiador, e fechamento de contrato diretamente na empresa, pessoalmente.

Recomenda-se: o uso de cartão de crédito como ferramenta de garantia financeira, em caso de não pagamento do aluguel mensal, facilitando assim o fechamento de contratos, podendo ser até via site da empresa, onde o locatário não precise ir até à empresa para finalizar seu contrato. Assim, a empresa ganhará maior flexibilidade para fechamento de contratos locatícios, bem como maior visibilidade no mercado devido ao diferencial competitivo, o que contribuirá para a modernização de suas ferramentas e diminuirá burocracia da empresa, atraindo mais clientes devido ao serviço oferecido.

b) Tendo em vista que na análise SWOT notou-se que o marketing e a propaganda podem ser aprimorados em razão da constante inovação de mercado que, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), utiliza as forças tecnológicas para gerar diferenciais competitivos, sendo favorável quando estabelecido um vínculo da tecnologia com a eficiência nos processos, informações e responsividade da empresa, se faz necessário o estímulo do marketing e propaganda em união com as inovações tecnológicas.

Recomenda-se: implementação de atividades que reduzam e até isentem o contato presencial, tais como, a assinatura digital, as visitas por videochamadas, a vinculação de vídeos 360° e QR code nos anúncios, o que favorecerá diretamente a administração locatícia e a corretagem.

c) Quanto ao que se observou na forma de divulgação de anúncios, percebe-se poucas formas de publicidade, limitando-se ao site, página próprias no Instagram e Facebook.

Recomenda-se: o investimento em publicidade on-line, como, por exemplo, o Google AdWords, principal serviço de publicidade da Google, alcançando um número maior de pessoas por intermédio dos instrumentos de pesquisa. Também investimentos em anúncios patrocinados nas redes sociais, além de meios físicos com campanhas em folder, outdoors, cartazes de anúncio e mídia de ônibus. Estas medidas favorecerão a divulgação da empresa, influenciando na captação de clientes proprietários, bem como na facilidade e celeridade da difusão das informações dos anúncios, podendo assim otimizar a captação de clientes.

d) Sugere-se o treinamento e a orientação dos colaboradores no processo de captação de novos clientes. Poderá ser elaborado um folder, contendo quais os serviços oferecidos, para ser distribuído entre os condôminos dos edifícios administrados e, aproveitando ensejo, para os

condomínios da região onde há atuação, o que possibilitará a captação de clientes de locação, corretagem e gestão condominial.

## **ASPECTO LOGÍSTICO**

No tocante ao aspecto logístico percebeu-se, durante a entrevista e na observação de campo, que há ausência de método e procedimentos no controle de entrada e saída de materiais da empresa, a qual é realizada de maneira empírica, conforme a necessidade de determinados materiais de escritório.

- Recomenda-se: utilização de tabelas eletrônicas para controle de entrada e saída de materiais, elencando os itens consumidos mensalmente, informando o custo, estabelecendo um estoque de segurança para cada item, podendo esta função ser dividida entre o assistente e o auxiliar administrativo. A medida proporcionará melhor organização física, através da definição de locais onde serão armazenados, assim, evitando eventuais desperdícios, possibilitando o planejamento de compras, dados sobre os melhores locais de compra, redução de custo, aumento da lucratividade e o estabelecimento de alicerces para o controle da entrada e saída de materiais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base na questão problema “poderá o resultado de um diagnóstico administrativo organizacional contribuir para a modernização de uma microempresa familiar do setor imobiliário, localizada no estado do rio de janeiro?”, entremeio à investigação, relatou-se a situação atual da corporação, formalizando suas características e rotinas, possibilitando análise dos pontos críticos nas diversas áreas do objeto de estudo, propiciando uma perspectiva objetiva e clara para a otimização da entidade, facilitando a proposta de melhorias, o que poderá contribuir para a modernização e aprimoramento da empresa, gerando maior produtividade, lucratividade e redução de custos.

Durante o processo de angariamento da literatura científica sobre o tema, percebeu-se a escassez de fontes e leitura técnica para as características da empresa LOC. No decurso da busca de elementos que permitam o entendimento do procedimento de um diagnóstico administrativo organizacional, verificou-se vasto acesso a fontes bibliográficas sobre o tema, porém com aplicação em empresas completamente diversas ao objeto de estudo. Ao longo da análise do conteúdo que constitui a possibilidade da empresa desenvolver suas atividades, cumpriu-se de maneira leve e rápida, devido ao fácil acesso aos gestores e a empresa. Nesse ínterim, ao utilizar-se do diagnóstico como ferramenta para proposta de melhorias, identificou-se alta aplicabilidade do instrumental oferecido pelo método, colaborando para uma visão cirúrgica e esclarecida dos procedimentos e rotinas da instituição lucrativa.

Com o desdobramento da pesquisa, os autores perceberam que para o diagnóstico cumprir com sua finalidade e contribuir com o aprimoramento e modernização do objeto de estudo, é fundamental que os gestores adotem as providências necessárias para aplicar as sugestões, para que, desta maneira, seja fomentado o aperfeiçoamento da gestão. Portanto, é importante que ao apresentar as propostas de melhoria, o profissional dedicado ao trabalho de aplicar o presente estudo, tenha em mente a intenção de propor de forma clara, simples e direta, mas de maneira que a linguagem utilizada seja lógica e atraia o gestor ao entendimento e importância da sua aplicação.

Dentre as recomendações propostas, pode-se citar a diminuição de burocracia e aumento da flexibilidade e agilidade com pagamentos e garantias via cartão de crédito, tais como fechamento de contratos de aluguel, que além de facilitar o pagamento, evita o deslocamento do locatário à empresa, podendo esta transação ser feita online. Além da modernização para as formas de anunciar imóveis, bem como o uso de QR code, agilizando a captura de possíveis novos clientes, além de expandir a promoção e divulgação de anúncios.

Outro fato importante de melhoria observada, é a modificação de rotinas feitas pelo “contas a pagar” da empresa, elaborando assim novos fluxogramas com as rotinas propostas, para que a ordem de atividades seja trocada em alguns pontos, tal como a exclusão ou inclusão de atividades em determinadas rotinas.

Também se citou a implementação de rotinas que não eram feitas pela empresa, como “anunciar o imóvel” e “compra de materiais”, estas que, não havia qualquer controle e instruções para serem realizadas, podendo ocasionar prejuízos ou eventos inesperados.

A parte de treinamento dos colaboradores também foi implementada, visto que a empresa não possuía um departamento para o mesmo, deixando assim, a substituição de um colaborador ou a melhoria contínua do serviço prestado por este, sem quaisquer instruções ou motivação para a realização das suas tarefas e obrigações de forma a ser aperfeiçoada.

Visando a continuidade do desdobramento do tema abordado, recomenda-se o estudo feito principalmente na área comercial/marketing, pois trata-se da área da empresa encontrada com mais defasagem e que necessita demais atenção e melhorias a serem providenciadas pela imobiliária em estudo, para que alcance maiores mercado, bem como para evitar a perda de parcela no mercado diante de modernizações e melhorias que empresa concorrentes possam vir a aplicar. Outra área que possam vir a ser tema de estudo, neste objeto de pesquisa, é a Logística, a qual encontrou-se pontos a serem aprimorados, para melhor se adaptar ao mercado e necessidades dos clientes.

A presente investigação propiciou a consolidação do conhecimento e a realização acadêmica, reforçando a realidade de que o estudo e a informação enriquecem os métodos utilizados para desenvolver qualquer função. Demonstrando que, em qualquer cenário, existe a

necessidade de mudanças para uma empresa, as quais possibilitarão o amadurecimento e a otimização de formas mais apuradas para a solução de qualquer adversidade que a organização confronte.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Maria Ercí lia G. **Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia**. 2001. 390 f. Tese (Doutorado) – Universidad Autónoma de Barcelona ,Bellaterra (Cerdanyola Del Valles), 2001.

ARRAIS, T.A. **Integração do mercado imobiliário e segunda residência - Brasil metropolitano**. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/mercator/v13n1/1676-8329-mercator-13-01-0049.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2020.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998

BOTELHO, A. **A produção do espaço e da moradia através das práticas do setor imobiliário: três casos paulistanos**. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/revistacidades/article/view/568>. Acesso em: 20 nov. 2020.

BRANDSTETTER, M.C; HEINECK, L.F. **Aspectos conceituais e metodológicos do comportamento do consumidor do mercado imobiliário: uma caracterização da carreira habitacional**. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ambienteconstruido/article/view/3647>. Acesso em: 22 nov. 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elseiver, 2004.

COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. . **Estratégia: direcionando negócios e organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

DE OLIVEIRA LOPES MELO, M. C.; DE SOUZA MENDES DE OLIVEIRA, M. C.; DE PAIVA, K. C. M. **Brazilian scientific production about Family organization - A meta-studies of articles published in the annals of Anpad's meetings during the period of 1997-2007**. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 6, p. 148–173, 2008.

FUTRELL, C.M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GERSICK, K. E.; DAVID, J. A.; HAMPTON, M. M. & LANSBERG, I. (1997). De **geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio.



GROPPELLI, A.A. **Administração financeira**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2002.

HUCHZERMEYER, Marie. **Subsídios habitacionais e segregação urbana: uma reflexão sobre o caso da África do Sul**. Espaço & Debates, São Paulo, v. 24, n. 45, p. 47-59, jan-jul, 2004.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEACH, P. & BOGOD, T. **Claves de la empresa familiar**. Madrid: Instituto de Estudios Económicos

MACEDO, A. M.; PORÉM, M. E.; ANDRELO, R. **Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa: um estudo sobre a aplicação do “Radar da Inovação”**. Comunicação e Sociedade, v. 26, p. 109–135, 2014.

MATOS, G; **Qual a definição de micro e pequena empresa?** Disponível em: <https://blog.siac.net.br/qual-a-definicao-de-micro-e-pequena-empresa/#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20banco,R%24%2010%2C5%20milh%C3%B5es>. Acesso em 11 abr. 2021.

MICELO, A.L. **Tendências de Marketing e Tecnologia 2020: Humanidade Redefinida e os Novos Negócios**. Institute for Technology Entrepreneurship Culture (TEC). Infobase Interativa. Disponível em: [https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/04/COVID-Infobase\\_trendstecnologia.pdf](https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/04/COVID-Infobase_trendstecnologia.pdf).

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. 1993.

OLIVEIRA, L. G. M., & DA SILVA, G. A. V. (2012). **Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas**. Revista de Administração Faces Journal, 11.

PETROCCHI, Mario. **Turismo: planejamento e gestão**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIBEIRO, M. **O que é diagnóstico organizacional e como fazer um em sua empresa**. Disponível em: <https://pluga.co/blog/gestao-empresarial/diagnostico->



organizacional/#:~:text=Um%20diagn%C3%B3stico%20organizacional%20%C3%A9%20realizado,a%20situa%C3%A7%C3%A3o%20atual%20da%20empresa. Acesso em 11 abr. 2021.

ROSA, J. A. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

ROSSI, C.A. **Responsabilidade das imobiliárias e corretores de imóveis**. Disponível em: <https://carlosadprossi.jusbrasil.com.br/artigos/304099320/responsabilidade-das-imobiliarias-e-corretores-de-imoveis>. Acesso em: 21 nov. 2020.

SPERANDIO, B. **Administração imobiliária: Atribuições e conceitos**. Disponível em: <https://fiis.com.br/artigos/administracao-imobiliaria-2/>. Acesso em: 21 nov. 2020.

TAVARES, M. C.. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDIGAL, A. C. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. Ypióca

VIEIRA, L.Z. **Aplicação de diagnóstico organizacional: um melhoramento do processo de produção de uma barbearia**. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181643/TCC%20-%20Luiz%20Gustavo%20Dutra%20Vieira%20-%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20-%20TCC\\_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181643/TCC%20-%20Luiz%20Gustavo%20Dutra%20Vieira%20-%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20-%20TCC_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 23 nov. 2020.

WRIGHT, P. L. ; KROLL, M. J.; PARNELL, J.. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YOKOYAMA, K; NETO, A; CUNHA, C. **Fundos de investimento imobiliário brasileiros (FII): alternativa de investimento ao mercado imobiliário, ações e renda fixa**. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45808/fundos-de-investimento-imobiliario-brasileiros--fii---alternativa-de-investimento-ao-mercado-imobiliario--acoes-e-renda-fixa>. Acesso em 21 nov. 2020.

**2021: Um ano para investir no setor imobiliário - 21/12/2020 - UOL Economia**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/mais/colunas/2020/12/21/investimento-setor-imobiliario.htm>. Acesso em: 26 mar. 2021

**Conheça os 6 erros comuns de gestão imobiliária e como evitá-los - Immobile - ERP Imobiliário | Alterdata Software** – Disponível em: <https://immobile.software/blog/conheca-os-6-erros-comuns-de-gestao-imobiliaria-e-como-evita-los>. Acesso em: 11 abr. 2021

**Crise financeira de 2008: você sabe o que aconteceu? | Politize!**. Disponível em: <https://www.politize.com.br/crise-financeira-de->

2008/#:~:text=Considerada%20por%20muitos%20economistas%20como,aumento%20de%20ren da%20da%20popula%C3%A7%C3%A3o. Acesso em 16 mar. 2021

**Entenda a importância da imobiliária no processo de locação de um imóvel.** Disponível em: <https://ibagy.com.br/blog/normas/entenda-importancia-da-imobiliaria-no-processo-de-locacao-de-um-imovel>. acesso em 10. dez. 2020.

**Gestão Imobiliária: os 7 erros mais comuns e como resolvê-los - Blog Group Software.** Disponível em: <https://www.groupsoftware.com.br/blog/gestao-imobiliaria/>. Acesso em: 29 abr. 2021

**Lcp 123 (planalto.gov.br).** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 29 mar. 2021

**Lcp 147 (planalto.gov.br).** Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp147.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp147.htm). Acesso em: 29 mar. 2021

**Lei Geral da Micro e Pequena Empresa - Sebrae.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 29 mar. 2021

**Mercado imobiliário deve crescer em 2021 e atualizar perfil da moradia - CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção.** Disponível em: [https://cbic.org.br/es\\_ES/mercado-imobiliario-deve-crescer-em-2021-e-atualizar-perfil-da-moradia/](https://cbic.org.br/es_ES/mercado-imobiliario-deve-crescer-em-2021-e-atualizar-perfil-da-moradia/) Acesso em 16 mar. 2021

**O mercado imobiliário será melhor em 2021” - ISTOÉ DINHEIRO.** Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-mercado-imobiliario-sera-melhor-em-2021/> Acesso em 16 mar. 2021

**Pesquisa Global de Empresas Familiares 2016 (pwc.com.br).** Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pes/2017/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>. Acesso em: 29 mar. 2021

**CRECI-RJ (2020) – Principais problemas na Documentação –** Disponível em: <https://creci-rj.gov.br/principais-problemas-na-documentacao/>. Acesso em: 11 abr.2021

Significados (2017) - **Significado das 5 forças de Porter (O que são, Conceito e Definição) –** Disponível em: <https://www.significados.com.br/5-forcas-de-porter/>. Acesso em: 12 abr.2021



SILVA, Bruno (2019) - **Você conhece a análise SWOT? – Emad Jr. (ufpel.edu.br)** – Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/emadjr/2019/06/27/voce-conhece-a-analise-swot/>. Acesso em: 12 abr. 2021

**Software de gestão imobiliária: a chave para a vantagem competitiva.** Disponível em: <https://www.ingaia.com.br/software-de-gestao-imobiliaria-a-chave-para-a-vantagem-competitiva/>. Acesso em: 10 dez. 2020.

**SPERANDIO, Bruno (2019) Administração Imobiliária - atribuições e conceitos.** Disponível em: <https://fiis.com.br/artigos/administracao-imobiliaria-2/>. Acesso em 10 dez. 2020.

**Tendências do Mercado imobiliário em 2021 (engaja.tech).** Disponível em: <https://engaja.tech/blog/tendencias-do-mercado-imobiliario-em-2021#:~:text=O%20setor%20da%20constru%C3%A7%C3%A3o%20civil,que%20ficou%20com%20aproximadamente%201%25>. Acesso em 16 mar. 2021

**Tudo em família – Revista RBA.** Disponível em: <https://revistarba.org.br/tudo-em-familia/#:~:text=As%20empresas%20familiares%20representam%2080,presente%20no%20pa%C3%ADs%20desde%201915>. Acesso em: 25 mar. 2021

DEL PAPA ROSSI, Carlos Alberto (2016). **Responsabilidades das Imobiliárias e Corretores de Imóveis.** Disponível em: <https://carlosadprossi.jusbrasil.com.br/artigos/304099320/responsabilidade-das-imobiliarias-e-corretores-de-imoveis>. Acesso em 12 dez. 2020.

**Mercado Imobiliário: o que é, mercado, tendências para 2019 (FIA).** Disponível em: <https://fia.com.br/blog/mercado-imobiliario/>. Acesso em 12 dez. 2020.

## ANÁLISE DE CENÁRIOS APLICADA À DECISÃO EM UM PEQUENO RESTAURANTE VEGANO

Júlia Barbosa Victório. julia.victorio@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Juliana Souza Ferreira Velez. juliana.velez@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Alexandre Barbosa Marques, DSc. alexandre.marques@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

**Destaques:** Transformar dados e tendências em informações relevantes para a tomada de decisão em um negócio é crucial para sua competitividade. Uma das ferramentas para isso é a Análise de Cenários, a qual consiste em um exercício contínuo de investigação do futuro. Sua utilidade é antecipar como o ambiente externo poderá estar em um determinado horizonte de tempo e quais oportunidades e ameaças poderão surgir. Assim, gestores estarão municiados das informações relevantes para decisões mais acertadas, tais como a alocação de recursos escassos da pequena empresa. **Objetivo:** Suprir os gestores de um restaurante vegano com informações sobre o cenário do mercado nos próximos cinco anos. **Metodologia:** O estudo tem caráter qualitativo e descritivo, sendo baseado em pesquisa bibliográfica e documental. Foi aplicada a técnica de análise de cenários prospectivos de Wright e Spers (2006). **Resultados:** Foram vislumbrados quatro cenários, sendo o mais plausível o de prevalência do flexitarianismo, considerado de transição de uma dieta onívora para a vegana. **Limitações:** Só foram utilizadas informações publicadas na internet. **Implicações práticas:** o artigo constitui uma fonte de conhecimento e um exemplo de aplicação da técnica de análise de cenários para a pequena empresa. **Originalidade:** A análise se destaca pela perspectiva adotada – a da pequena empresa.

**Palavras-chave:** Análise de cenários; Cenários prospectivos; Veganismo; Vegetarianismo; Pequena empresa.

### ABSTRACT

**Highlights:** Transforming data and trends into relevant information for decision-making in a business is crucial for its competitiveness. One of the tools for this is Scenario Analysis, which consists of a continuous exercise of investigating the future. Its usefulness is to anticipate what the external environment may be like over a given time horizon and what opportunities and threats may arise. Thus, managers will be equipped with relevant information for better decisions, such as the allocation of scarce resources in the small company. **Objective:** To provide managers of a vegan restaurant with information about the market scenario over the next five years. **Methodology:** The study has a qualitative and descriptive character, being based on bibliographical and documentary research. The prospective scenario analysis technique of Wright and Spers (2006) was applied. **Results:** Four scenarios were envisioned, the most plausible being the prevalence of flexitarianism, considered a transition from an omnivorous to a vegan diet. **Limitations:** Only information published on the internet was used. Practical implications: the article constitutes a source of knowledge and an example of application of the scenario analysis technique for small businesses. **Originality:** The analysis stands out for the perspective adopted – that of a small company.

**Keywords:** Scenario analysis; Prospective scenarios; Veganism; Vegetarianism; Small business.

## INTRODUÇÃO

Transformar dados e tendências em informações relevantes para a tomada de decisão em um negócio é crucial para sua competitividade, sobretudo na pequena empresa, tipicamente de escassos recursos financeiros. Uma das ferramentas de gestão úteis a esse propósito é a Análise de Cenários, a qual consiste em um exercício contínuo de investigação do futuro. Por meio dela a empresa tenta enxergar, no momento presente, como o ambiente externo poderá estar em um determinado horizonte de tempo e quais oportunidades e ameaças tal possível futuro trará para um negócio. Isso não quer dizer que o futuro vislumbrado seja certo ou exato, mas sim verossímil, plausível. Pela análise de cenários, gestores estarão municiados das informações relevantes para tomar decisões mais acertadas, tais como a alocação de recursos escassos.

O estilo de vida vegano é uma tendência em desenvolvimento, permeia vários aspectos da vida dos adeptos, desde cosméticos, passando pelo vestuário, até a alimentação.

Especificamente em relação ao aspecto da alimentação, foco deste artigo, o veganismo consiste em adotar uma dieta sem o consumo de nenhum produto de origem animal, como carne, laticínios, ovos, pólen, própolis, cera e mel de abelha. Também não admite qualquer produto testado em animais. Mais ainda, sequer admite que animais tenham participado de qualquer etapa do processo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE VEGANISMO, 2017). Deste modo, configura-se como o segmento mais radical da alimentação vegetariana e constitui-se em um nicho de mercado formado por um público restrito de adeptos convictos, que busca formas de alimentação sem agressão animal, e por curiosos, que buscam saber mais sobre o tema.

De um lado, dados econômicos demonstram que, no Brasil, 14% da população é adepta ao estilo de vida vegano, o que representa um crescimento de 75% quando comparado com 2012. Estima-se ainda que, até 2035, o mercado vegano movimentará entre 100 a 370 bilhões de dólares, demonstrando ser um setor em expansão para futuras oportunidades (IBOPE, 2018). Por outro lado, estudos apontam a necessidade de ingestão de nutrientes de origem animal diretamente na matriz alimentar, porque só a suplementação não é suficiente (van VLIET *et al.*, 2021).

Ante ao exposto, a evolução dessa tendência contém algum grau de incerteza, motivo pelo qual os cenários devem ser estudados antes de qualquer decisão que implique maior comprometimento de recursos. Neste sentido, devem ser avaliados os possíveis movimentos de diversas partes interessadas neste mercado, tais como consumidores, grupos de pressão, governo e desenvolvedores de tecnologia.

O presente artigo justifica-se pela componente de incerteza sobre a evolução do mercado e sobre a necessidade de um pequeno restaurante decidir sobre diversificar ou não suas atividades abrindo uma cozinha industrial para preparação de refeições frescas.

O problema de pesquisa abordado é: do ponto de vista estratégico, o mercado evoluirá a ponto de justificar a diversificação do restaurante? O objetivo geral é subsidiar os gestores com informações sobre a evolução do mercado vegano nos próximos cinco anos, para decidirem sobre

a diversificação ou não do restaurante para uma cozinha industrial de alimentação vegana no Rio de Janeiro. O estudo limitou-se às informações públicas.

## **METODOLOGIA**

Quanto ao objetivo, esta pesquisa é classificada como descritiva; quanto à natureza, ela é qualitativa (GIL, 1999 *apud* OLIVEIRA, 2011). Quanto à coleta de dados, as técnicas empregadas são a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica. Quanto à técnica de análise de dados, foi aplicada a análise de conteúdo para extrair o máximo de informação relevante das fontes consultadas.

Só foram utilizadas informações disponíveis na internet (relatórios, matérias da imprensa especializada e artigos acadêmicos). Para Vaitsman (2001), 95% das informações que uma empresa busca é acessível para todos, quatro por cento conseguem ser obtidos legalmente, ainda que com certa dificuldade, e o um por cento restante é acessado através de práticas ilícitas.

Para vislumbrar os cenários possíveis, foi aplicada a técnica de Wright e Spers (2006). Ela está estruturada em sete etapas, que geram uma matriz morfológica rica em detalhes, resultando em quatro cenários verossímeis.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste estudo, adotou-se a perspectiva do Restaurante X (nome fictício), de pequeno porte, fundado em agosto de 2016 na zona sul do Rio de Janeiro. Sua proposta de valor é oferecer uma experiência gastronômica completa de alimentação 100% à base de vegetais com pratos visualmente deslumbrantes e igualmente saborosos e com um cardápio inovador e internacional. É um restaurante certificado como Empresa B, um movimento com o objetivo de redefinir o sucesso na economia, ou seja, o bem-estar da sociedade e do planeta devem caminhar junto com o êxito financeiro. Seguindo esse princípio, o restaurante preza pelas relações com os colaboradores, com a comunidade e com a cadeia produtiva.

O restaurante adota uma estratégia de diferenciação, a qual consiste em oferecer produtos e serviços com valor agregado, considerado único e diferenciado quando comparado com a concorrência. A diferenciação fica visível pela certificação como Empresa B no Brasil e por apresentarem pratos com ingredientes vegetais e orgânicos em sua totalidade e não utilizarem produtos industrializados.

A seguir, apresentam-se as etapas, os dados colhidos em cada uma delas e a análise realizada sobre estes.

## Definição do escopo, dos atores e grupos de interesse

A decisão estratégica enfocada neste estudo é abrir ou não uma cozinha industrial de refeições veganas, no bairro de São Cristóvão, tendo em vista os cenários nos próximos 5 anos. Definida a decisão, o horizonte temporal e a abrangência geográfica, é preciso identificar os atores centrais e grupos de interesse, cujas ações ajudam ou prejudicam a decisão estratégica apresentada.

Um dos atores centrais são os consumidores, tendo sido identificados alguns subgrupos de consumidores. Slywitch (2018), afirma que do ponto de vista nutricional, a pessoa vegetariana é aquela que não se alimenta de nenhum tipo de carne, nem seus derivados, porém existem formas diferentes de vegetarianismo e a inclusão ou a exclusão de produtos derivados de proteína animal na sua alimentação do dia a dia é o que determina o tipo adotado. O vegetariano estrito não consome nenhuma proteína animal, nem seus derivados. O lactovegetariano não consome nenhum tipo de carne, nem ovo, mas utiliza laticínios. O ovovegetariano não consome nenhuma carne, nem laticínios, porém utiliza ovos. O ovolactovegetariano não consome nenhuma proteína animal, mas utiliza ovos e laticínios. Os veganos são os vegetarianos estritos, porém não utilizam nenhum produto que tenha exploração animal, como alguns cosméticos, roupas (Slywitch, 2018). O último subgrupo é composto por flexitarianos: pessoas que reduzem o consumo de produtos de origem animal sem interrompê-lo completamente. Esse grupo é, em sua maioria, de mulheres e jovens. Mostram certa resistência à redução do consumo de carne as pessoas mais velhas e os homens em geral.

Outro grupo de atores centrais são os fornecedores de matéria-prima. Agricultores de confiança que entregam, sem falta, produtos orgânicos, frescos, sazonais e não industrializados e assim ajudam diariamente o restaurante seguir com o seu propósito.

## Variáveis, tendências, eventos e estruturação das variáveis

No Brasil, 14% da população se declara vegetariana. Considerando apenas as regiões metropolitanas de São Paulo, Curitiba, Recife e Rio de Janeiro, este percentual sobe para 16%. A estatística representa um crescimento de 75% em relação a 2012, quando a mesma pesquisa indicou que a proporção da população brasileira nas regiões metropolitanas que se declararam vegetarianas era de 8%. Hoje, isto representa quase 30 milhões de brasileiros que se declaram adeptos a esta opção alimentar – um número maior do que as populações de toda a Austrália e Nova Zelândia juntas, de acordo com o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE, 2018).

Ainda não se tem estudos concretos da quantidade de veganos no Brasil. Nos Estados Unidos, cerca de 50% dos vegetarianos (16 milhões de pessoas) se declararam veganos em pesquisa recente do Instituto Harris Interactive. No Reino Unido, cerca de 33% dos vegetarianos



(1,68 milhões de pessoas) se declararam veganos, segundo o Ipsos MORI Institute. Se adotar uma porcentagem conservadora, similar à do Reino Unido (33%), estima-se que dos 30 milhões de brasileiros vegetarianos, cerca de 7 milhões seriam veganos (BAFFA & NAVARRO, 2019).

Segundo o *The Good Food Institute* – GFI (2020a), 50% dos participantes de uma amostra de 2.000 pessoas afirmaram que diminuíram o consumo de carne dos últimos 12 meses. Divididos esses 50% em: 25% dos participantes diminuíram o consumo de carne em cada uma das refeições, 12% passaram a fazer pelo menos uma refeição sem carne durante o dia, 12% passaram a não comer carne em um determinado dia da semana e 1% parou de comer carne totalmente. Em 2018, essa mesma pesquisa tinha apontado que 29% dos participantes tinham diminuído o consumo de carne dos últimos 12 meses (GFI, 2020a).

De acordo com a *Plant Based Food Association* – PBFA (2020), uma vertente dentro do segmento do veganismo/vegetarianismo que está crescendo são os produtos à base de plantas. No ano de 2020, as vendas de alimentos à base de vegetais aumentaram em 27% nos EUA, movimentando neste mercado 7 bilhões de dólares. Já no Brasil, de acordo com a Nielsen em 2018, a expansão foi de 20% de produtos desta categoria, movimentando 12 bilhões de reais (VEGPEDIA, 2018).

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), os produtos Plant Based competem a uma classe de produtos constituídos unicamente por matérias-primas de origem vegetal e que buscam espelhar características (organolépticas e nutricionais) de produtos de origem animal existentes, como por exemplo fazer carne vegetal a partir de caju, feijão, cogumelos.

Segundo a GFI (2020b), estima-se que até 2035 o mercado global desse segmento movimente entre US\$100 e 370 bilhões. No Brasil, o ritmo de crescimento desse setor tem incentivado pequenas empresas e até indústrias consolidadas do ramo de proteína animal a investirem em alimentos feitos à base de plantas, assim aumentando o seu portfólio de produtos e o popularizando o seu consumo (EXAME, 2021).

Para a diretora executiva da PBFA, Michele Simon, a indústria de alimentos vegetais deixou de ser um nicho de mercado e passou a ser algo convencional. A dieta à base de plantas e vegetais não é algo somente para vegetarianos e veganos, consumidores de carnes estão pensando cada vez mais em ter uma alimentação mais saudável e querem também desfrutar deste mercado (VEGPEDIA, 2018).

Em 2018, o número de produtos com o Selo Vegano, concedido pela Sociedade Vegetariana Brasileira (SVB) desde 2013, saltou de quatrocentos para mais de mil produtos (ANUFOODBRAZIL, 2020). Não causa estranheza por parte dos consumidores de proteína vegetal comprar das marcas convencionais que passaram a também vender proteína vegetal (GFI, 2020b).

Segundo a SVB (2018), somente no Brasil são abatidos quase 6 bilhões de animais terrestres por ano. Esta preocupação é um dos pilares do vegetarianismo, que busca sempre



mostrar a realidade dos frigoríficos e como é a vida desses animais antes de fazer parte da dieta da população.

De acordo com a pesquisa da GFI (2020b), 49% dos participantes têm diminuído o consumo de carne, mas não tiraram a carne de sua dieta completamente. Estes consumidores flexitarianos desejam que suas refeições de rotina e rápidas tenham uma opção vegetal (GFI, 2020b).

A pesquisa continua e mostra que a adesão a carnes vegetais está crescendo e parte dessa substituição da alimentação dos flexitarianos é feita por vegetais e carne vegetal. Ou seja, há um grande potencial de mercado para as empresas explorarem visando o grupo de não veganos.

Para atrair mais este público em potencial, as empresas têm que trabalhar bastante o marketing, essencial ainda no ponto de venda do produto, usar palavras que chamem atenção do consumidor e apresentar os benefícios que o consumidor acha mais relevante na hora da compra. A pesquisa da GFI mostra que conquistar mais o principal público-alvo é o caminho para atrair mais o público flexitariano, já que as mulheres são as principais responsáveis pela alimentação de toda a família (GFI, 2020b).

Nos EUA a categoria de alimentos congelados à base de vegetais cresceu 29% em 2020, mostrando ser um caminho a ser investido (PBFA, 2020).

Sintetizando, o veganismo e tudo acerca desse tema estão em evidência, porém ainda há dúvidas sobre os avanços do setor, tanto por parte dos consumidores quanto da indústria de alimentos. Focar em alternativas não tão radicais e tentar chamar a atenção do consumidor para o conceito saudável e sustentável é o caminho mais favorável.

Visto todo o crescimento do mercado vegano nos últimos anos, foi analisado o porquê de tantas pessoas optarem por realizarem refeições 100% baseadas em produtos naturais e grãos. Neste artigo, serão apresentadas sete variáveis, as quais foram mais vezes apontadas em diversos estudos, e serão usadas para analisar a expansão da demanda e da oferta de alimentos veganos: preocupação com os direitos dos animais; impactos ambientais; saúde; Zoonoses; popularização; Avanço tecnológico e Incentivo fiscal. As cinco primeiras expandem a demanda, enquanto as duas últimas expandem a oferta.

Sobre a preocupação com os direitos dos animais, o setor pecuário está cada vez mais em desenvolvimento e pensando em como melhorar mais a qualidade de vida dos animais. Para Alexandre Garcia, pesquisador da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Embrapa), "a relação entre o ser humano e o animal quanto mais amigável melhor para os dois" (EMBRAPA, 2019).

Situações de estresse para o animal impactam diretamente em seu bem-estar e na produtividade. O pesquisador destaca que os pecuaristas têm que tomar algumas medidas e fazer planejamentos, como o manejo racional, oferta de uma dieta balanceada, realizar a desmama racional dos bezerros, disponibilização de água de qualidade e sombra nas pastagens, tudo isso para uma melhor adequação da vida dos animais (EMBRAPA, 2019).

Apesar dos argumentos em contrário, a preocupação com os animais está sendo entendida como uma tendência pesada. Ou seja, é esperado que os investimentos continuem ao longo de todo o horizonte de tempo estabelecido para este estudo.

Em relação aos impactos ambientais, quando se adquire um produto ou uma mercadoria, o preço que se paga na hora da compra é referente a diversos custos. Os custos são sociais, culturais, estéticos, morais e ambientais. Para a exploração de consumo animal é necessário falar dos custos ambientais, tais como escassez de água e emissão de gases do efeito estufa (SCHUCK; RIBEIRO, 2018).

Quanto à saúde, Slywitch (2018) aponta que a população vegetariana, quando comparada com a população onívora, é capaz de apresentar redução de 34% a 75% da prevalência de diabetes. Para os portadores de diabetes tipo II, uma alimentação composta por produtos naturais e integrais durante o tratamento trará resultados mais eficientes do que quando comparada com dietas recomendadas por Associações de Diabetes Americanas. Aponta também as melhorias presentes no nível de colesterol para quem opta por uma alimentação sem o consumo de carne, ovos e laticínios. Para os vegetarianos, com a retirada da carne da alimentação, os níveis sanguíneos de colesterol apresentam redução de 14%. Para os veganos, a alimentação sem o consumo de carne, ovos e laticínios reduz em 35% o colesterol, redução similar à alcançada com o uso de medicamentos.

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2015) classificou o consumo de carnes processadas (peito de peru, salsichas, presuntos, salames, bacon entre outros) e carnes submetidas a conservação como nível 1 de evidências para riscos de câncer de intestino grosso e reto, ou seja, o consumo diário de 50g de carne processada aumenta os riscos de câncer em 18% (SLYWITCH, 2018).

A esta altura cabe registrar a existência de pesquisas contrárias. van Vliet *et al.* (2021) salientam que entre a carne vegetal e a carne de proteína animal há grandes diferenças metabólicas, pois existem componentes importantes, tais como aminoácidos, vitaminas, fenóis, que só estão presentes em proteína animal. Tais nutrientes auxiliam nas funções fisiológicas e imunomodulatórias do corpo. Os autores ainda alertam que, para certos grupos como crianças, idosos e mulheres grávidas, a ausência desses componentes pode ser um risco para a saúde.

O estudo continua e aponta que mesmo uma tentativa de suplementação de certos componentes não é suficiente para impactar sinergicamente o metabolismo humano, pois muitos desses nutrientes têm que ser ingeridos dentro da matriz alimentar integral de origem. A pesquisa ainda observa que dietas flexitarianas podem ter resultados mais positivos em termos de saudabilidade (VLIET *et al.*, 2021).

Sobre as zoonoses, elas são causadas por bactérias, parasitas, fungos e vírus. Segundo Schuck & Ribeiro (2018), a transmissão de muitas dessas doenças não acontece só pelo contato direto com o animal contaminado, ocorrendo também pelo consumo de carne, leite e ovos ou da contaminação ambiental pelos dejetos. Nos países em desenvolvimento, como o Brasil, 2,4 bilhões

de casos de infecção humana e mais de dois milhões de mortes todos os anos são resultantes de treze zoonoses originárias de porcos, galinhas e bois. A transmissão dessas doenças acontece mesmo em ambientes sujeitos a inspeções e controle sanitário. Isto porque os animais criados para consumo desenvolvem infecções e doenças devido à qualidade de vida precária e ao estresse agudo a que são submetidos por conta do manejo inadequado.

Os alimentos transgênicos são aqueles cujo genoma foi modificado com o objetivo de atribuir-lhes nova característica ou alterar alguma já existente, através da inserção ou eliminação de um ou mais genes por técnicas de engenharia genética (MARINHO, 2003 *apud* CAMARA *et al.*, 2009). São exemplos de alimentos transgênicos milho, soja, feijão e entre outros.

Para Valle (2000) e Cavalli (2001), a intensa controvérsia que cerca o tema não possibilitou ainda uma definição clara quanto à segurança dos transgênicos para o consumo (VALLE, 2000; CAVALLI, 2001 *apud* CAMARA *et al.* 2009). Uma destas controvérsias está ligada à saúde, pois pode aumentar alergias alimentares, uma resistência bacteriana a remédios como antibióticos, gerando assim uma tolerância do organismo (NODARI & GUERRA, 2003; CAVALLI, 2001 *apud* CAMARA *et al.* 2009).

Quanto à popularização, com a propagação do estilo vegano, mais pessoas aderem ao consumo de produtos vegetais. Este crescente interesse tem abrangência mundial. Cada vez mais pessoas buscam consumir nada de origem animal em todas as áreas da vida, como alimentação, vestuário, cosméticos, ou qualquer outro setor. De acordo com uma pesquisa da Euromonitor Internacional, no ano de 2016, a categoria de orgânicos no Brasil atingiu um crescimento de 18,5% (VIDA VEG, 2016).

Cada vez mais o veganismo é falado nas mídias e nas rodas de conversas (Sales, 2019). E mostra que ainda se tem uma ideia errada de que o estilo de vida vegano é somente para elite ou para quem tem boas condições financeiras. Esta filosofia de vida vai chegar a mais pessoas, mas para isso tem que se adequar ao contexto em que as pessoas vivem.

Para Ricardo Laurino, presidente da Sociedade Vegetariana Brasileira (2018), “o vegetarianismo está deixando de ser uma escolha de uma parcela restrita da população, para rapidamente ocupar posição central na mesa dos brasileiros”.

Com a popularização do veganismo, o mercado de comida rápida, os fast foods, já estão adaptando o seu cardápio para atender melhor este público que deseja comer fora de casa, mas não consome nenhuma proteína animal (ALMEIDA, 2019).

O maior responsável pela expansão do mercado vegano é o público flexitariano, pois considera o consumo de produtos de base vegetal como uma forma de reduzir o consumo de produtos de origem animal sem abrir mão da sua experiência de consumo (GFI, 2020a).

Uma das formas dos consumidores terem os pratos de restaurante em casa é através dos *deliverys*. Com a pandemia da Covid-19, os aplicativos de comida dispararam em 50% a mais de pedidos. Segundo a revista Exame (2020), em somente um aplicativo, a comida mais pedida foram hambúrgueres, seguido da pizza. Já a Revista Menu (2020) detectou que um aplicativo concorrente

seguiu a mesma tendência, sendo hambúrgueres e comida japonesa as categorias que tiveram mais pedidos, enquanto as categorias saudáveis e árabes foram as que tiveram menos pedidos.

Sobre a inovação tecnológica, ela é capaz de ajudar a diminuir os custos e os riscos que os produtos de origem animal apresentam. Nos últimos anos, diversos produtos foram desenvolvidos sem a necessidade de exploração animal. Paim e Alonso (2020) afirmam que as tecnologias são várias, tais como no desenvolvimento de produtos similares às carnes e derivados produzidos a partir de vegetais. O que pode ser caracterizado como uma megatendência.

O hambúrguer à base de plantas costuma ser o exemplo mais comum de como a textura e o gosto podem ser parecidos com os preparados com carne animal. Outra tecnologia em desenvolvimento é a criação de carnes cultivadas, são carnes produzidas a partir de células de animais. Buscam-se células com potência de originar células musculares, as quais são colocadas em um reator biológico, cuja função é transformar a matéria-prima em produtos, utilizando agentes biológicos como células (PAIM & ALONSO, 2020).

Pesquisadores holandeses, em 2013, fizeram uma demonstração culinária de um hambúrguer produzido em laboratório. Desde então, outras opções de carnes produzidas em laboratório foram adicionadas ao cardápio, como carne de frango, porco, pato e peixe, juntamente com a variedade de opções. Os custos desses alimentos produzidos em laboratório vêm sofrendo drásticas quedas (PAIM & ALONSO, 2020).

A procura por esse tipo de carne é feita por consumidores que buscam uma opção mais saudável através da diminuição do consumo da carne ou que buscam parar de consumir por completo carnes de origem animal. Entretanto, as carnes vegetais produzidas em laboratório são alimentos ultraprocessados, para que a textura ou o sabor seja semelhante à carne de origem animal são acrescentados sódio, açúcar, gorduras, aditivos químicos e sintetizados (FIRMINO, 2020).

Conforme visto anteriormente, o consumo diário de alimentos considerados ultra processados acarreta problemas de saúde. O recomendado é consumir esse tipo de alimento a cada 15 dias ou em pequenas porções uma vez na semana sempre consultando as informações na embalagem para saber os ingredientes. A carne ultra processada e a carne cultivada em laboratório, quando comparadas a hambúrgueres prontos de carne animal, não parecem ser a melhor opção em relação à saúde.

Apesar dos argumentos em contrário, o investimento em desenvolvimento de tecnologias de alimentos está sendo entendido como uma tendência pesada. Ou seja, é esperado que os investimentos continuem ao longo de todo o horizonte de tempo estabelecido para este estudo.

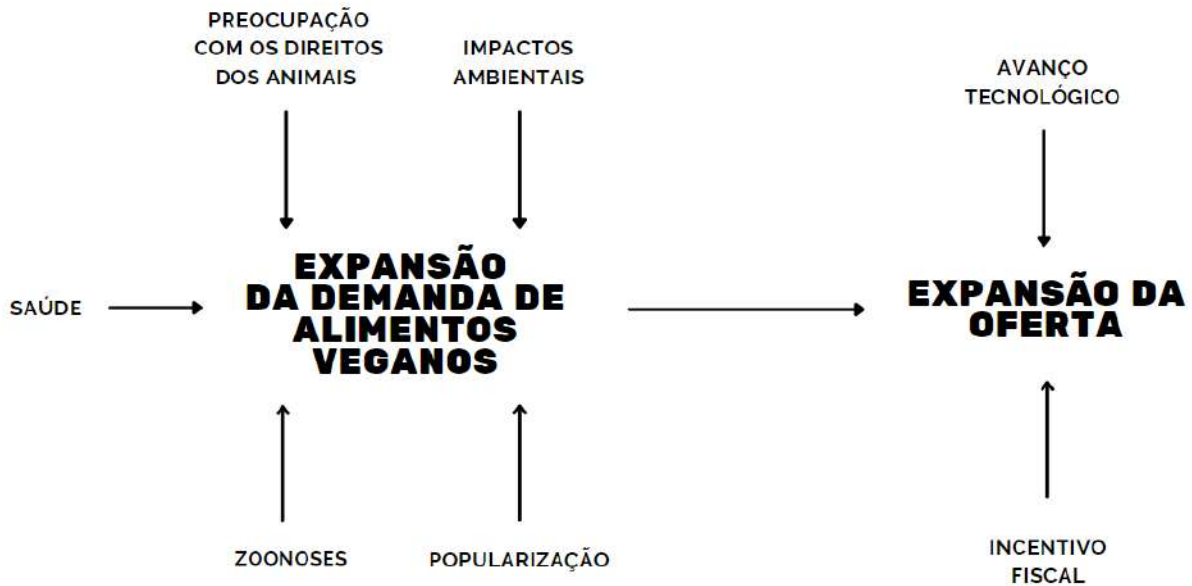
Em relação ao incentivo fiscal, segundo a GFI (2020a), 47% dos entrevistados em uma pesquisa apontaram que comprariam um produto à base de vegetais se o preço fosse similar ao dos produtos tradicionais.

Com o objetivo de fomentar o mercado vegano, Bismarck (2020) propõe em seu projeto de Lei (PL 534/2020) a isenção de Imposto sobre Produtos Industrializados Veganos, pelo período de

cinco anos. O incentivo fiscal visa tornar os alimentos veganos mais acessíveis a todos, resultando na redução dos preços para o consumidor final e no estímulo à indústria para esse tipo de alimento. Contudo, a situação desse projeto de lei segue aguardando parecer do Relator na Comissão de Finanças e Tributação (CFT). Visto isso, o Projeto de Lei é descrito no presente estudo como um evento incerto.

Após a identificação das variáveis, tendências e eventos, as variáveis foram estruturadas conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Estruturação das variáveis dos cenários



Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

### Temas motrizes e matriz morfológica para cada cenário

Após a projeção das variáveis, elas foram organizadas nos quatro cenários apresentados no Quadro 2.

Quadro 1 - Matriz Morfológica dos Cenários

Variáveis	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4
Preocupação com os direitos dos animais	Tendência pesada com a expectativa de continuar no futuro e afetar todos os cenários.			
Impactos Ambientais	A redução do consumo de carne animal	A redução de consumo de carne animal ajudou a	A redução do consumo de carne animal não ajudou	A redução do consumo de carne animal não foi

	melhorou diversos impactos ambientais.	melhorar alguns impactos ambientais.	a melhorar nenhum dos impactos ambientais.	significativa, por isso não reduziu os impactos ambientais.
Saúde	Uma dieta sem carne traz mais benefícios à saúde.	A redução do consumo de carne animal apresenta mais benefícios que malefícios para a saúde humana.	A redução do consumo de carne animal apresenta mais malefícios que benefícios para a saúde humana.	A falta de carne animal na alimentação pode apresentar danos irreparáveis devido a suplementação de vitaminas.
Zoonoses	Devido à diminuição de consumo de carne animal houve uma redução de mortes causadas por zoonoses.	A ocorrência de zoonoses não se altera com a redução do consumo de carne animal.	Mesmo com a diminuição do consumo de carne animal houve aumento de mortes causadas por zoonoses.	Aparição de novas pandemias decorrentes do consumo de carne animal.
Popularização	Crescimento da população brasileira que se declaram veganas nas regiões metropolitanas.	Crescimento da população brasileira que seguem algum tipo de dieta vegetariana nas regiões metropolitanas.	Existem mais pessoas adeptas ao flexitarianismo, reduzindo o consumo de carne durante a semana.	A proporção de adeptos à cultura do veganismo não aumenta em comparação aos níveis atuais.
Avanços tecnológicos	Tendência pesada com a expectativa de continuar no futuro e afetar todos os cenários.			

os				
Incentivos fiscais	O PL é aprovado com isenção de Imposto sobre Produtos Industrializados Veganos, pelo período de cinco anos.	O PL é aprovado com isenção de Imposto sobre Produtos Industrializados Veganos, pelo período de três anos.	O PL é aprovado com isenção de Imposto sobre Produtos Industrializados Veganos, pelo período de dois anos.	O Projeto de Lei (PL) não foi aprovado. X

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo.

A primeira coluna do Quadro 2 contém as variáveis, na mesma sequência adotada nas análises da subseção anterior. As demais colunas apresentam os quatro cenários elaborados em sequência.

O cenário 1 foi elaborado com base nas situações mais favoráveis para o mercado. As premissas assumidas foram que as tendências apresentadas no passado continuem evoluindo de maneira otimista. Em contraponto, o cenário 4 foi elaborado com base nas possíveis evoluções mais pessimistas.

Os cenários 2 e 3 foram exploratórios e intermediários, contando com elementos neutros, mais palpáveis para o mercado futuro quando comparados com os extremos do quadro 3. Contudo, quando comparados apenas entre si, o cenário 2 conta com situações mais favoráveis para o mercado enquanto o cenário 3 conta com situações mais próximas de um cenário pessimista.

### Redação dos cenários

Trata-se de uma descrição condensada e articulada dos elementos acima analisados.

#### Cenário 1 - A Reforma Vegana

No ano de 2026, motivados pela causa animal e ambiental, bem como pela busca de uma alimentação mais saudável, a quantidade de brasileiros adeptos ao estilo de vida vegano cresceu nas regiões metropolitanas, como Rio de Janeiro e São Paulo. Benefícios esses ligados à diminuição da prevalência de diabetes e a diminuição dos níveis de colesterol. Com a aprovação do projeto de lei, que estabelece isenção de impostos sobre produtos veganos, os últimos cinco anos foram marcados por um aquecimento na indústria. Isso justifica a quantidade de novos lançamentos veganos, inclusive de produtos de altíssimo desenvolvimento tecnológico, como a carne vegetal, a qual antes era apenas uma ideia. Devido à diminuição do consumo de carne animal, diversos impactos ambientais apresentaram melhoras, dentre eles a redução de riscos à saúde pública e com a diminuição de mortes causadas por zoonoses e a contração do uso de água de cultivo para produção de ração.



## **Cenário 2 - Os Frutos Vegetarianos**

É 2026 e a preocupação com os direitos dos animais continua sendo um assunto discutido por diversas pessoas, pois se os animais são capazes de sentir dor e medo como o ser humano, só o fato de serem animais não os fazem merecedores de servirem como cobaias. Decorrente disso, o número de adeptos a alguma dieta vegetariana cresceu sensivelmente, já que pesquisas comprovaram os benefícios de uma alimentação com a redução de proteína animal. A isenção dos impostos sobre produtos veganos foi aprovado, porém para o período de três anos ao invés de cinco, conforme previa o projeto de lei original. Assim, diversas empresas entraram no mercado com novos produtos de altíssimo desenvolvimento tecnológico, mas isso não foi uma tendência duradoura pois, após finalizado o período de isenção, algumas empresas abandonaram o mercado. A redução do consumo de carne animal contribuiu para a melhorar alguns impactos ambientais como a redução do uso de terras para criação de animais, mas para outros não se observou tal melhora, como no caso de ocorrência de zoonoses, ou seja, doenças originárias de animais, que continuaram a contaminar pessoas.

## **Cenário 3 - O Equilíbrio Flexitariano**

É 2026 e a isenção de impostos sobre os produtos veganos foi aprovada por apenas dois anos, ao invés de cinco anos conforme a proposta apresentada. Os investimentos em tecnologia continuam movimentando consideravelmente o setor de alimentos veganos apresentando novos produtos para diversificação da dieta. O flexitarianismo foi a vertente vegetariana que mais cresceu nos últimos anos, uma vez que os extremos das dietas com e sem proteínas animais apresentam alguns malefícios à saúde. Se, de um lado, o consumo de carne diário em todas as refeições apresenta prejuízos para à saúde, de outro lado, a ausência dela causa certas insuficiências. O meio termo dos flexitarianos parece ser o equilíbrio, não consumindo proteína animal pelo menos uma vez na semana. No entanto, o crescimento de flexitarianos não melhorou nenhum impacto ambiental como a poluição ou a acidificação dos oceanos, inclusive houve aumento no número de mortes por zoonoses. A preocupação com os direitos dos animais continua sendo um assunto discutido, porque se acredita que os animais não devem servir de cobaias para experimentos ou testes.

## **Cenário 4 - A refutação Vegana**

É 2026 e o projeto de lei da isenção de impostos sobre produtos veganos foi definitivamente reprovado. A preocupação com os direitos dos animais e suas condições de vida ainda é uma pauta da sociedade, mas o foco majoritário da discussão gira em torno apenas dos direitos dos animais domésticos. A proporção de pessoas que se declaram vegetarianos não aumentou e a redução do consumo de carne animal não foi significativa. Contribuíram para isso as novas pesquisas, as quais concluíram que a falta de proteína animal na dieta, sem uma devida suplementação, causa danos sérios à saúde. Decorrente disso, não foi possível visualizar melhora nos impactos ambientais como



poluição dos solos e uso descontrolado de água para produção de ração. O desenvolvimento tecnológico sobre produção de novos alimentos veganos continua recebendo investimentos significativos da parcela da população que continua buscando por novos produtos veganos na dieta. Todavia, novas pandemias surgem como consequência da criação e do consumo de produtos de origem animal, que continuou evoluindo normalmente.

### **Validação dos Cenários**

A validação foi realizada com base em três aspectos / questionamentos, a saber: coerência interna, com o objetivo de entender se o que foi proposto para cada cenários possui lógica e coesão; plausibilidade, ou seja, se o que foi apresentado é verossímil; e relevância das variáveis, ou seja, se as variáveis selecionadas e descritas são capazes de auxiliar possíveis decisões.

Para a validação dos cenários do presente estudo, foram consultados os dois sócios e proprietários do restaurante X, a gerente de operações, e dois adeptos a algum tipo de vegetarianismo há, pelo menos, dois anos. Todas as pessoas consultadas confirmaram a validade dos cenários em todos os aspectos mencionados.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Baseado principalmente em pesquisa bibliográfica e documental, este estudo pretendeu auxiliar os empreendedores na tomada de decisão estratégica sobre abrir ou não uma cozinha industrial de alimentação vegana no Rio de Janeiro, tendo como base o cenário do mercado nos próximos cinco anos.

Aplicando a técnica de análise de cenários de Wright e Spers (2006), foram identificadas sete variáveis fundamentais: preocupação com os direitos dos animais, saúde humana, zoonoses, popularização do veganismo, impactos ambientais, avanço tecnológico e incentivo fiscal.

Especificamente as variáveis preocupação com o direito dos animais e avanço tecnológico foram consideradas como tendências pesadas, ou seja, como fatores presentes em qualquer situação futura. Dentre as megatendências e eventos incertos, o incentivo fiscal, pelo projeto de lei nº 534/2020, foi o mais evidente. Todavia, a megatendência considerada mais relevante foi a popularização, não ficando claro, dentre os segmentos do vegetarianismo, quais e quanto avançarão. As cinco primeiras variáveis foram estruturadas como impulsionadoras da demanda por alimentação vegana, enquanto as duas últimas, como impulsionadoras da oferta.

A partir da estruturação das variáveis, foram traçados quatro cenários. O cenário três foi considerado o mais plausível. O mais interessante desse cenário é o equilíbrio que o flexitarianismo proporciona entre os extremos das dietas vegana e onívora. O flexitarianismo tanto pode ser visto como um estágio de transição da dieta onívora para qualquer uma das formas de dieta vegetariana, como a vegana, quanto pode ser visto como um segmento independente.

Além disso, a depender da linha de produtos a ser oferecida pelo novo empreendimento, mesmo os onívoros serão consumidores potenciais, pois eles não tendem a desconsiderar a

possibilidade de consumo híbrido, ou seja, de alimentos veganos e não veganos nas suas refeições. Importante registrar que a linha de produtos não necessariamente deve infringir a proposta de valor original do empreendimento, que é oferecer uma alimentação 100% à base de vegetais com pratos visualmente deslumbrantes, igualmente saborosos e com um cardápio inovador e internacional.

Em termos mercadológicos e tendo em vista a forte orientação estratégica da marca para a diferenciação, é interessante que os empreendedores continuem a investir nas certificações, na participação em eventos especializados e na educação do público flexitariano e onívoro.

Especificamente, do ponto de vista da decisão estratégica enfocada, a análise de cenários realizada aponta para uma positiva viabilidade estratégica da abertura da cozinha industrial.

Recomenda-se que os empreendedores continuem a monitorar o andamento do Projeto de Lei nº 534/2020, sobre isenção de impostos para produtos veganos que está para votação na câmara. Recomenda-se também que eles monitorem os avanços tecnológicos, que estão em constante mudança e serão capazes de afetar todos os possíveis cenários. Essas duas variáveis apresentam potencial positivo ao empreendimento, porque se o projeto de lei for aprovado todos os produtos veganos não precisarão pagar impostos e se a empresa continuar atenta aos avanços tecnológicos poderá inserir nos negócios melhorias e novos pratos.

Outro ponto para os empreendedores monitorarem são as zoonoses e como elas afetam o hábito do consumidor de proteína animal. Devido ao fato de que o consumo ou contato direto com o animal contaminado acarreta doenças, consumidores desse tipo de proteína estão optando por seguir uma dieta vegetariana. Entretanto, com um maior controle e fiscalização nas indústrias de abate de animais, a tendência é a redução dos riscos de contaminação das carnes, o que fará com que mais pessoas continuem onívoras.

Por fim, como sugestão de novos estudos, recomenda-se investigar a viabilidade financeira da abertura da cozinha, pois foi somente levado em consideração à viabilidade estratégica e não os custos que os empreendedores terão com esse investimento e as expectativas de receita. Outro ponto a serem observados são os impactos que os flexitarianos serão capazes de causar na indústria de alimentos e como este estilo de vida pode ser capaz de trazer um equilíbrio entre os benefícios e malefícios presentes hoje em uma alimentação vegana.

## REFERÊNCIAS

ANUFOODBRAZIL (2020). **Veganos**: um mercado de futuro no Brasil. Disponível em <https://abre.ai/flcS> Acesso em 09/07/2021.

Associação Brasileira de Veganismo. **O que é Veganismo?** [S. l.], 2017. Disponível em: <https://veganismo.org.br/veganismo/>. Acesso em 28/09/2021.

Baffa, F. & Navarro, A. (2019). **Estimativa de porcentagem de vegetarianos e veganos no Brasil**. WWegan. [S. I.], 28 ago. 2019. Disponível em: <https://abre.ai/flcQ> Acesso em 25/07/2021.

Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº PL n.534/2020, de 4 de março de 2020**. [S. I.]. Disponível em: <https://abre.ai/flcM> Acesso em 29/09/2021.

Camara, Maria Clara Coelho et al. Transgênicos: avaliação da possível (in)segurança alimentar através da produção científica. História, Ciências, Saúde-Manguinhos [online]. 2009, v. 16, n. 3 [Acessado 15 Novembro 2022], pp. 669-681. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-59702009000300006>>. Epub 28 Set 2009. ISSN 1678-4758. <https://doi.org/10.1590/S0104-59702009000300006>.

EMBRAPA (2019). Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Bem-estar animal impacta na produtividade de carne e leite**. Disponível em: <https://abre.ai/flcL> Acesso em 19/08/2021.

EXAME (2020). **Esse é o item mais pedido no iFood em todo o Brasil**. Disponível em: <https://abre.ai/flcU> Acesso em 15/11/2022.

EXAME (2021). Alimento à base de planta não será nicho e grandes empresas já sabem isto. Disponível em <https://abre.ai/flcY> Acesso em 06/08/2021.

Fagundes, E. (2015). **Inteligência de Negócios (BI)**. Disponível em <https://efagundes.com/artigos/inteligencia-de-negocios-bi/>. Acesso em 21/04/2020.

Firmino, C. (2020). Mesmo parecendo saudável, "carne" vegetal é ultra processada. [S.I.]. Disponível em <https://abre.ai/flc0> Acesso em 09/08/2021.

GFI (2020a). The Good Food Institute. **Indústria de Proteína Alternativa 2020**. Disponível em: <https://abre.ai/flc1> Acesso em 15/11/2022.

GFI (2020b). The Good Food Institute. **O consumidor brasileiro e o mercado de Plant Based, 2020**. Disponível em: <https://abre.ai/flc6> Acesso em 15/11/2022.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2022). **Mapa inicia tomada pública de subsídios sobre regulação de alimentos à base de vegetais**. Disponível em <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/mapa-inicia-tomada-publica-de-subsidios-sobre-a-regulacao-de-alimentos-a-base-de-vegetais> Acesso em 15/11/2022.

Oliveira, M. F. (2011). **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Goiás: UFG, 2011.

Paim, C. S.; Alonso, W. J. **Pandemias, saúde global e escolhas pessoais**. Cria Editora, [S. l.], n. 1º Edição - E-book, 2020. Disponível em: <https://svb.org.br/>.

Plant Based Food Association. **Dados de venda de varejo**. Disponível em <https://www.plantbasedfoods.org/retail-sales-data/>. Disponível: acesso em 23/07/2021.

Sales, Gabriella (2019). **No Brasil, o movimento vegano busca se popularizar e superar a fama de ser de elite**. Disponível em <https://abre.ai/fldy> Acesso em 11/07/2021.

Revista Menu (2020). Rappi revela as 10 comidas mais pedidas durante a quarentena, 13 ago. 2020. Disponível em: <https://abre.ai/fldF> Acesso em 15/11/2022.

SCHUCK, C.; RIBEIRO, R. (2018). **Comendo o Planeta**: impactos ambientais da criação e consumo de animais. 4º. ed., 2018. 67 p. E-book Disponível em: <https://sites.svb.org.br/livros/>. Acesso em 15/11/2022.

SEBRAE (2015). **Segmentação de Mercado**: estratégia inteligente em tempos de crise. Disponível em: <https://abre.ai/fldI> Acesso em 11/07/2021.

Silva, A. T. B.; Spers, R. G.; Wright, J. T. C.; Costa, P. R. (2013). Cenários prospectivos para o comércio internacional de etanol em 2020. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.4, p.727-738, out./nov./dez.

Slywitch, E. (2018). **Tudo o que você precisa saber sobre o veganismo**. 2ª. ed., 2018. 17 p. E-book Disponível em: <https://svb.org.br>. Acesso em 11/07/2021.

SVB (2018). Sociedade Vegetariana Brasileira. **Pesquisa do IBOPE aponta crescimento histórico no número de vegetarianos no Brasil**. Disponível em <https://www.svb.org.br/2469-pesquisa-do-ibope-aponta-crescimento-historico-no-numero-de-vegetarianos-no-brasil>. Acesso em 23/07/2021.

SVB (2022). **Vegetarianismo**. Disponível em <https://www.svb.org.br/vegetarianismo1/o-que-e>. Acesso em 12/11/2022.

van Vliet, S., Bain, J.R., Muehlbauer, M.J. et al. A metabolomics comparison of plant-based meat and grass-fed meat indicates large nutritional differences despite comparable Nutrition Facts panels. *Sci Rep* 11, 13828 (2021). <https://doi.org/10.1038/s41598-021-93100-3>. Disponível em <https://www.nature.com/articles/s41598-021-93100-3>. Acesso em 11/08/2021.

Almeida, H. (2019). **Cinco Grandes Redes de Fast Food com opções vegetarianas**. VegMag. Disponível em <https://vegmag.com.br/blogs/alimentacao/5-grandes-redes-de-fast-food-com-opcoes-vegetarianas>. Disponível: acesso em 12/11/2022.



Wright, J. T. C. & Spers, R. G. (2006). O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. **Estudos Avançados**, 20 (56), 2006.

## A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA EM CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO APLICADO AO CEFET-RJ

Erica España de Albuquerque Amaral. erica.amaral@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Mariana Reis Alves. mariana.alves@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Matheus Moreira Rivero y Rivero. matheus.rivero@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Elizabeth Freitas Rodrigues, DSc. matheus.rivero@aluno.cefet-rj.br CEFET/RJ.

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a relação entre o empreendedorismo e a administração e como os dois podem se conectar por meio da educação impactando positivamente os alunos. Através de uma pesquisa bibliográfica-descritiva e da aplicação de um questionário buscou-se entender a percepção dos alunos em como o curso de Administração do CEFET/RJ atua em relação a educação empreendedora. Os resultados demonstram que o curso está adequado, mas algumas oportunidades de melhoria são apresentadas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Educação; Administração; Competências Empreendedoras

### ABSTRACT

This work aims to demonstrate the relationship between entrepreneurship and business administration and how both can be connected through education, to positively impact the students. Through bibliographic-descriptive research and the application of a questionnaire, the study sought to understand the students' perception of how the Administration course at CEFET-RJ works in relation to entrepreneurial education. The results show that the course is adjusted but some improvements are presented by respondents.

**Keywords:** Entrepreneurship; Education; Management; Entrepreneurial skills

### INTRODUÇÃO

Atualmente, a temática de empreendedorismo segue em constante crescimento sendo o foco de diversas discussões. Em um mundo *VUCA – VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPLEXITY, AMBIGUITY* –, onde tudo está em constante mudança, as áreas que são afetadas por essa temática devem estar atentas para acompanhar e se adaptar, e o curso de Administração com todas as suas características é diretamente impactado por esse assunto. Alinhado com o pensamento de Drucker (1987), o administrador é um profissional impactado pelas incertezas trazidas pelo mundo corporativo, assim é necessário que os alunos de um curso de Administração sejam preparados para esta realidade, desenvolvendo as competências necessárias.

O empreendedorismo tem grande espaço no mercado brasileiro visto que auxilia na criação de novos postos de trabalhos, na geração de novos produtos e tecnologias, no aquecimento da

economia, além de muitas vezes poder estar envolvido com alguma visão pessoal do empreendedor.

Os empreendimentos no Brasil crescem cada vez mais, e a pandemia da COVID 19 somada às facilidades burocráticas desenvolvidas pelo governo possibilitaram um cenário mais propício ao aumento de empreendimentos no Brasil.

Além dessas questões, o avanço da tecnologia também foi de suma importância para o surgimento de novas empresas. As *startups*, famosas por estarem inseridas no meio tecnológico, crescem cada vez mais e os *e-commerces* são um modelo em que muitos empreendedores apostaram.

Para atuar como empreendedor e ter sucesso em seu mercado, isto é, obter crescimento e bons resultados, é necessário que sejam adquiridas determinadas competências. Conhecidas como competências empreendedoras, tais características não estão restritas apenas aos empreendedores, mas são de grande influência para que se possa ter sucesso nesse meio.

Para auxiliar no desenvolvimento desses profissionais, a educação se mostra como uma ferramenta indispensável, podendo contribuir diretamente ao desenvolvimento do país. Com o passar dos anos, observa-se uma mudança de conteúdo nos cursos de graduação em Administração preparando seus alunos com foco na criação e desenvolvimento de negócios.

Entre os melhores meios para capacitar a sociedade em relação a esse assunto, a educação se destaca. É fato que estudos diversos relacionam o investimento em educação com o desenvolvimento econômico.

A visão da sociedade sobre o empreendedorismo mudou ao longo do tempo, impactando e sendo impactada pela mudança do objetivo profissional ao longo das gerações. Buscar estabilidade na carreira, sendo colaborador de uma mesma empresa por muitos anos ou de ser um funcionário público, foi modificada; em oposição a seus antepassados que buscavam segurança financeira. As gerações mais novas possuem o sonho de serem donas de seus próprios negócios, apesar dos riscos que esta atitude acarreta,

## **METODOLOGIA E OBJETO DE ESTUDO**

### **Metodologia da pesquisa**

Com base no que foi estudado e nas experiências adquiridas pelo conhecimento de causa de fazer parte da instituição CEFET-RJ este trabalho tem como metodologia uma pesquisa bibliográfica, descritiva com abordagem qualitativa fazendo uso de um estudo aplicado aos alunos do curso de Graduação em Administração do CEFET-RJ, campus Maracanã.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, já que pretende estudar e descrever características da realidade pesquisada. A pesquisa descritiva, segundo Gil (1999), possui como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Os métodos utilizados para angariar as informações necessárias para enriquecer este trabalho são questionário aplicado à amostra alvo da pesquisa e ainda, observação participante dos autores deste trabalho.

No questionário o objetivo é entender a visão do aluno de Administração do CEFET-RJ da grade atual acerca a relação das disciplinas lecionadas com a educação empreendedora. Além disso, fazer uma análise focada também na disciplina de Gestão Empreendedora lecionada pela Professora Doutora Elizabeth Freitas Rodrigues.

Com perguntas que procuram entender o que o aluno buscava ao se matricular no curso de Administração, seus anseios profissionais, sua percepção relacionada a passagem de conhecimento do tema de empreendedorismo ao longo do curso. Incluindo também, o perfil do aluno: se este teve contato com o tema em uma extensão da faculdade, empreendendo por conta própria, ou não teve contato.

No questionário existe também uma seção focada apenas em analisar a disciplina Gestão Empreendedora com base na opinião dos que já cursaram. Para fechar, damos um foco nas competências empreendedoras. Busca-se, com essas informações, manter o curso em constate melhoria no que se diz respeito a educação empreendedora.

A amostra da pesquisa, embora não possua ampla representatividade em termos estatísticos, atende, de forma adequada, aos objetivos desse estudo. A técnica de amostragem utilizada foi do tipo não-probabilística intencional, técnica usada quando uma amostra de áreas é escolhida propositadamente, porque tem certas características típicas para a observação do fenômeno.

Para melhor conhecer sobre o assunto objeto deste trabalho de pesquisa, os autores que serviram como base fundamental e imprescindível a essa pesquisa bibliográfica foram Lenzi, Dornelas e Rocha, entre outros.

E para trazer mais atualidade e credibilidade a este trabalho alguns relatórios importantes sobre empreendedorismo foram incluídos nesta pesquisa, tais como: os relatórios anuais do GEM (Global Entrepreneurship Management), Relatórios do SEBRAE e de outras entidades que fomentam o tema em questão.



## O objeto de estudo

Esta seção apresenta a instituição de ensino que serve como base para o estudo, além de trazer à tona as informações relevantes sobre sua história, sua relação com o empreendedorismo e seus alunos. Apresenta ainda o curso de Administração No Brasil, o Centro Federal de Educação Técnica reflete a evolução de uma instituição de ensino que acompanhou e ajudou a desenvolver o processo de industrialização do país no século XX.

Em 1937, um plano para construir uma escola profissionalizante para substituir a Escola Normal de Artes e Ofícios foi aprovado. Porém, de acordo com o espírito da “Lei de Organização do Ensino Industrial”, promulgada em 30 de janeiro de 1942, antes da criação do colégio, seu nome foi alterado e passou a se chamar Escola Técnica Nacional. A Lei nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942, estabeleceu a base organizacional da Rede Federal de Instituições de Ensino Industrial - os cursos do primeiro ciclo (indústria e proficiência) e do segundo ciclo (técnico e pedagógico) devem ser ministrados.

Ao longo do último século, e alguns decretos, o CEFET-RJ se transformou e evoluiu de acordo com as exigências do mercado e da sociedade. O CEFET-RJ trouxe o reconhecimento social de antigas escolas técnicas da história, e se expandiu tanto na área acadêmica quanto na física.

Hoje, a instituição possui um campus sede (Maracanã) e sete campi espalhados - um em Nova Iguaçu na Baixada Fluminense. A outra fica no bairro Maria da Graça, e nas cidades de Petrópolis, Nova Friburgo, Itaguaí, Valença e Angra dos Reis. Suas atividades educacionais incluem a oferta regular de cursos de ensino médio e técnico profissionalizante, cursos de graduação (técnico e bacharelado), cursos de mestrado e doutorado e atividades de pesquisa, inclusive pós-graduação.

O CEFET-RJ divulgou em seu PDI (plano de desenvolvimento institucional) que no ano de 2019 quase 7 mil alunos dos ensinos médio e superior estavam matriculados no campus Maracanã. Ainda possuía naquele ano 459 docentes, além de outras centenas de funcionários em departamentos e terceirizados. Juntando ainda aos alunos de pós e mestrado, estima-se que o CEFET tenha mais de 8 mil pessoas envolvidas na instituição.

Sendo o CEFET uma tradicional e prestigiada instituição de ensino tecnológico, com forte linguagem industrial e uma interação empresa-escola das mais significativas, reconhecida pelo alto nível de formação de seus alunos, cabia-lhe o dever de também formar, em nível de graduação, administradores de empresas que, além de preparados para atuar em qualquer organização comercial ou de serviços, recebem conhecimentos adicionais e profundos de modelos de gestão voltados para o setor industrial, uma especialização possível através de um discurso didático e

pedagógico que procura aproximá-los de uma realidade fabril e, assim, diferenciar o seu perfil acadêmico e profissional.

Com sua estrutura curricular plenamente inserida dentro da regulamentação do Ministério da Educação para estes cursos, não só quanto à carga horária como quanto aos núcleos de disciplinas, a graduação em Administração do CEFET-RJ também veio se transformando ao longo do tempo e entendendo quais demandas do mercado eram exigidas de seus discentes.

O curso teve uma última revisão em sua grade curricular no ano de 2017, inserindo disciplinas que fossem de encontro a uma formação que imprimisse contemporaneidade no currículo dos alunos.

Este trabalho, entretanto, tem foco na disciplina que atualmente se intitula Gestão Empreendedora, mas que ao longo do tempo também passou por muitas transformações. A disciplina trabalha de forma prática a interdisciplinaridade onde os alunos constroem um plano de negócio. Para o atingimento deste objetivo a disciplina desenvolve-se, ao longo de todo um semestre letivo, em conjunto com outra disciplina – Marketing – onde os professores em paralelo, em suas salas de aula, demonstram ao aluno como os conhecimentos adquiridos, ao se conjugarem, possibilitam a construção de um plano de negócios.

A disciplina de Gestão Empreendedora também trabalha conceitos da PBL (*Problem based learning*), na medida em que entrega um problema não estruturado para que os alunos cheguem a uma solução. O aluno torna-se o protagonista do aprendizado, não é mais um agente passivo de seu próprio aprendizado. A figura do professor é redefinida, passando a ser um tutor e mediador da aprendizagem e não mais a figura que detém todo o conhecimento. E por fim, o desenvolvimento da aprendizagem acontece em grupos.

A proposta da disciplina é em suma incentivar o espírito empreendedor e o trabalho em equipe dos alunos. Inicialmente, une-se dois cursos diferentes: Administração e Ciência da Computação. Dessa maneira, há a união de dois grupos de pessoas totalmente diferentes que, em sua maior parte, não tiveram contato. As equipes de trabalho são formadas por metade de um curso, metade do outro. Durante o período, os grupos terão de desenvolver e vender uma ideia.

A parte da responsabilidade da defesa da ideia é uma das mais desafiadoras da disciplina. O grupo tem de desenvolver um *pitch* e apresentar para uma banca formada por professores, empenhando o papel de investidores. Em cinco minutos, os alunos assumem o papel de empreendedores e defendem a ideia em busca de aprovação. Uma vez apresentado, a banca inicia uma série de perguntas para poder validar o projeto.

Após o projeto ser aprovado, os empreendedores terão o resto do período para desenvolver um *business plan*, com plano de marketing, incluindo toda a identidade visual do projeto, e financeiro. Durante o período, os alunos reúnem-se para desenvolver o projeto e no final do

período, produzir um vídeo de 10 minutos apresentando o projeto e entregar o *business plan* finalizado. Esta disciplina tem como objetivo, portanto, aflorar o espírito empreendedor dos alunos, além de expô-los aos desafios iniciais do empreendedorismo. Como discutido anteriormente, o empreendedorismo pode e deve ser ensinado e incentivado, não sendo, necessariamente, um dom nato.

Como discutido anteriormente, o empreendedorismo não é necessariamente algo nato do indivíduo. Há, de fato, pessoas que já nascem com o dom de empreender, porém é uma habilidade que se pode ser incentivada, estimulada e ensinada. Dessa maneira, realizou-se uma pesquisa para poder verificar o ensino do empreendedorismo no CEFET-RJ.

## ANÁLISE DE RESULTADOS

O papel da universidade na formação de empreendedores ganha cada vez mais relevância na educação. É fundamental preparar o estudante para participar de um novo mundo do trabalho no qual a capacidade de iniciativa, flexibilidade e adaptação às mudanças são fundamentais para o êxito profissional.

Além disso, o conhecimento produzido na universidade se transforma mais rapidamente em benefício para a sociedade se empreendedores o transformam em serviços e bens disponíveis.

Com este propósito de averiguar se o curso de administração do CEFET e a disciplina Gestão Empreendedora alcança tal objetivo, foi realizado um questionário para entender a visão dos alunos.

O questionário foi disponibilizado de forma digital pela plataforma Microsoft Forms e teve como população alvo os alunos da grade nova de Administração do CEFET/RJ - campus Maracanã.

O questionário obteve no total 123 respostas, ficando disponível durante 14/01/2021 até dia 01/02/2021. Das 123 respostas, porém, 7 foram descartadas pelos seguintes motivos:

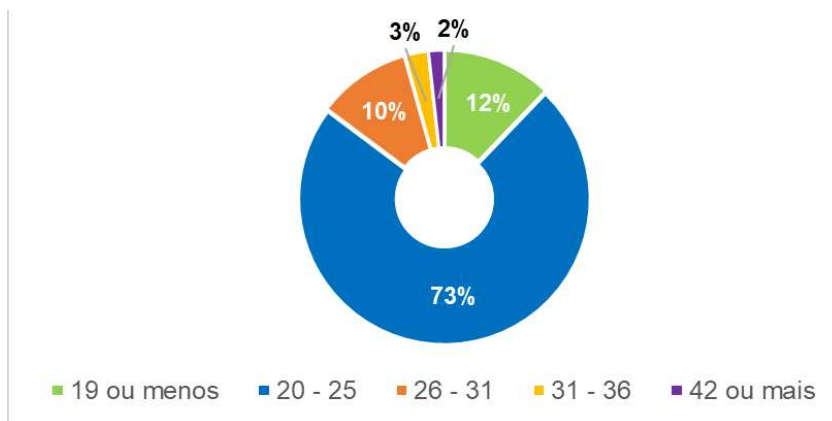
1. Período não abrangente: pessoas que começaram antes de 2017.2;
2. Duplicidade de matrícula: uma pessoa respondeu mais de uma vez;
3. Período com valor 0: uma pessoa respondeu 0 no campo de matrícula, logo não foi possível mapear qual período ela pertencia;
4. Problemas técnicos: por causa de um erro no começo do formulário, foram perdidas 4 respostas pois essas pessoas tinham o perfil de não empreendedor, mas seguiram o questionário de pessoas que empreenderam, logo foram descartadas. O erro foi corrigido e nenhuma outra resposta foi afetada.

Com isso a análise foi realizada por 115 respostas.

Por conta da Pandemia do Covid-19, o formulário e a busca por respostas tiveram que ser realizados de forma totalmente on-line, dificultando um pouco o alcance em relação a alguns alunos.

Em relação ao perfil dos alunos participantes da pesquisa, a maioria (73%) ficou na faixa de 20 a 25 anos, como se pode observar no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Idade dos participantes (em anos)

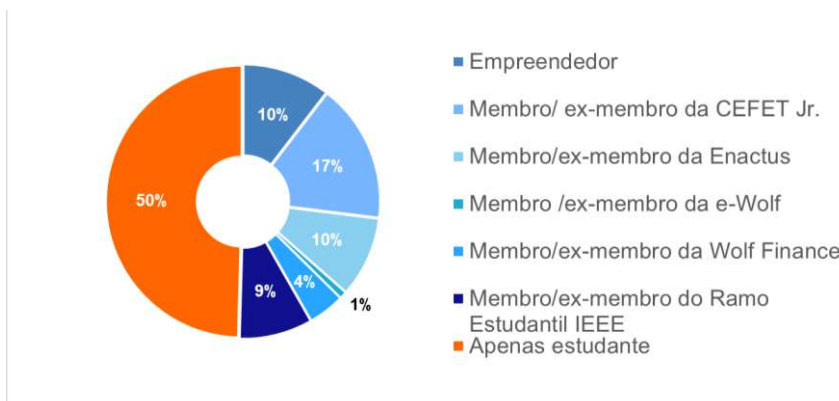


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Para alcançar o objetivo do estudo, realizou-se a divisão entre alunos que tinham algum tipo de experiência empreendedora e os que não tinham. Para separar os alunos de perfil empreendedor, foi perguntado se o aluno participou de alguma extensão no CEFET, tradicionalmente conhecidas por incentivarem o empreendedorismo, ou ainda se tinha algum outro tipo de experiência empreendedora. Para traçar os não empreendedores, perguntou-se se eles eram somente alunos do CEFET-RJ.

Desta maneira, metade dos alunos responderam que se encaixam no perfil de não empreendedor (apenas aluno), e a outra metade dividida em empreendedores de fato e membros ou ex-membros dos Projetos de Extensão do CEFET, como pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Perfil dos participantes em relação ao empreendedorismo

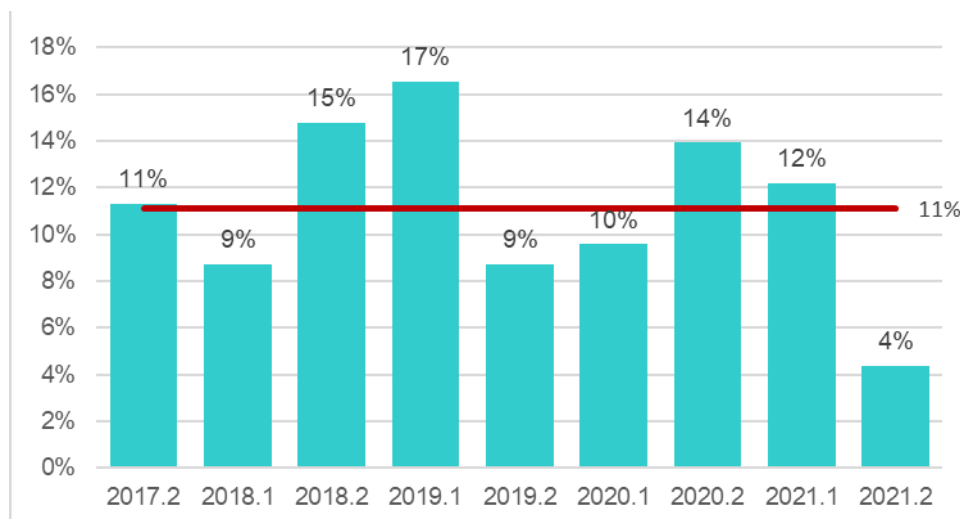


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Percebe-se que metade dos respondentes não tiveram contato com o empreendedorismo ao longo do curso, um valor alto visto que o curso tem também uma visão de estimular o empreendedorismo nos alunos. Porém a outra parcela teve este contato, permitido pelo número de projetos de extensão disponíveis no CEFET, tendo disciplinas que também agregaram para a experiência empreendedora.

Em relação ao período no qual o aluno entrou no CEFET, os alunos estão bem distribuídos, com exceção do período 2021.2, como pode-se observar no Gráfico 3:

Gráfico 3 - Período dos alunos



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### Percepção sobre educação empreendedora

Com base nas respostas dos estudantes, foi possível concluir que existe um foco em trabalhar em empresas já desenvolvidas fazendo parte do grupo que quer ser CLT (contratados a partir da Consolidação das Leis do Trabalho do Brasil), conforme evidenciado no Gráfico 8. Contudo, 28% dos participantes da pesquisa ingressou no curso de administração visando empreender, isso mostra que o curso tem grande potencial para desenvolver empreendedores, e que uma parcela vê a importância de tê-lo em seu currículo. Além disso, 20% ingressou sem ter expectativa profissional. Dos alunos que não marcaram nenhuma das três opções, os mesmos descreveram a opção de fazerem Concursos Públicos e/ou carreira acadêmica.

Gráfico 4 - Expectativa do estudante ao se matricular no curso de Administração do CEFET/RJ



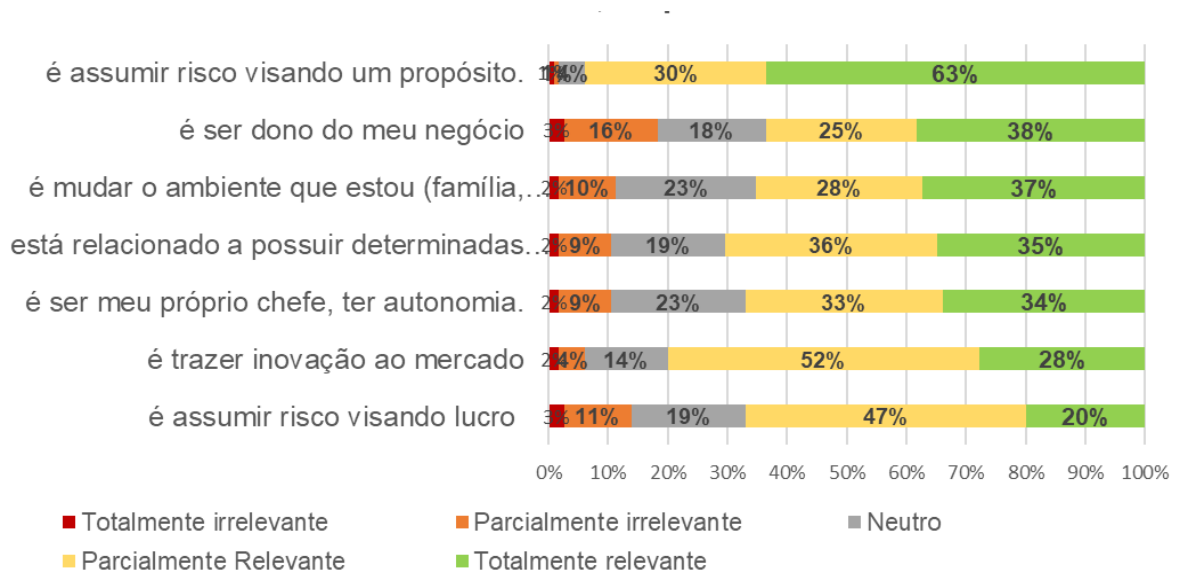
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Para conhecer o entendimento dos alunos sobre o que significa empreender, foram elaboradas assertivas em escala de Likert (de 1 a 5) onde a ideia era analisar a visão do aluno sobre o assunto. As alternativas na escala iam de 1 - discordo totalmente com a ideia – até 5 – concordo totalmente com a ideia.

O Gráfico 5 evidencia as respostas, entretanto, as frases que tiveram mais respostas na opção CONCORDO TOTALMENTE foram:

- Na minha visão, empreender é assumir risco visando um propósito - 63%
- Na minha visão, empreender é ser dono do meu negócio - 38%
- Na minha visão, empreender é mudar o ambiente que estou (família, empresa, faculdade) - 37%

Gráfico 5 - Visão do aluno sobre empreender



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, (2022)

Por meio da pergunta inicial que dividia os alunos em perfis empreendedores e não empreendedores, realizou-se a ramificação do questionário. Dessa maneira, foi possível realizar perguntas distintas entre os que tinham perfis empreendedores (relembrando que engloba os alunos que são empreendedores ou é membro/ex-membro de algum Projeto de Extensão do CEFET) e os que não tinham.

### Alunos com perfis empreendedores

Para aqueles que tiveram experiência com empreendedorismo (56 pessoas), foi perguntado em qual área sentiu mais dificuldade ao aplicar os conceitos na sua rotina profissional. Esta pergunta não teve o propósito de diminuir nenhuma disciplina, afinal a formação do curso é generalista, apenas entender a visão do aluno em relação a dificuldade no seu dia a dia. Através do Gráfico 6 é possível perceber que as 3 áreas mais escolhidas foram respectivamente: - Contabilidade, Finanças, Assuntos relacionados ao setor jurídico.

É importante ressaltar que a pergunta era de múltipla escolha, portanto os respondentes poderiam marcar mais de uma opção.

Gráfico 6 - Visão do aluno com perfil empreendedor sobre suas dificuldades



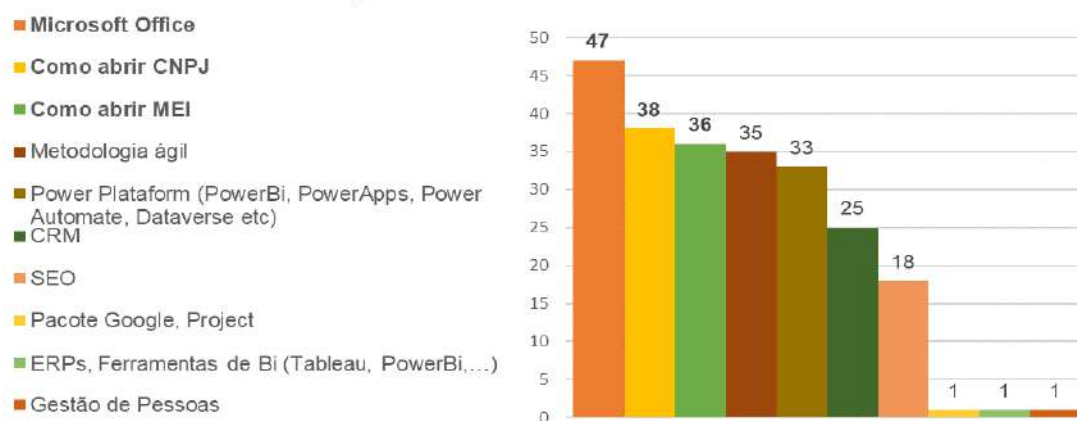
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

O questionário buscou entender quais as ferramentas são consideradas relevantes para a experiência empreendedora, foram listadas algumas e havia a possibilidade de o respondente adicionar outras. É importante ressaltar que a pergunta era de múltipla escolha, ou seja, os respondentes poderiam marcar mais de uma opção. Das opções, as que tiveram mais adesão, foram, respectivamente:

- Microsoft Office com 47 respostas
- Como abrir CNPJ com 38 respostas
- Como abrir MEI com 36 respostas

Porém, não podemos deixar de destacar que, em seguida, Metodologia Ágil e Power Platform também possuem uma amostra expressiva, respectivamente 35 e 33 respostas. O Gráfico 7 evidencia este resultado.

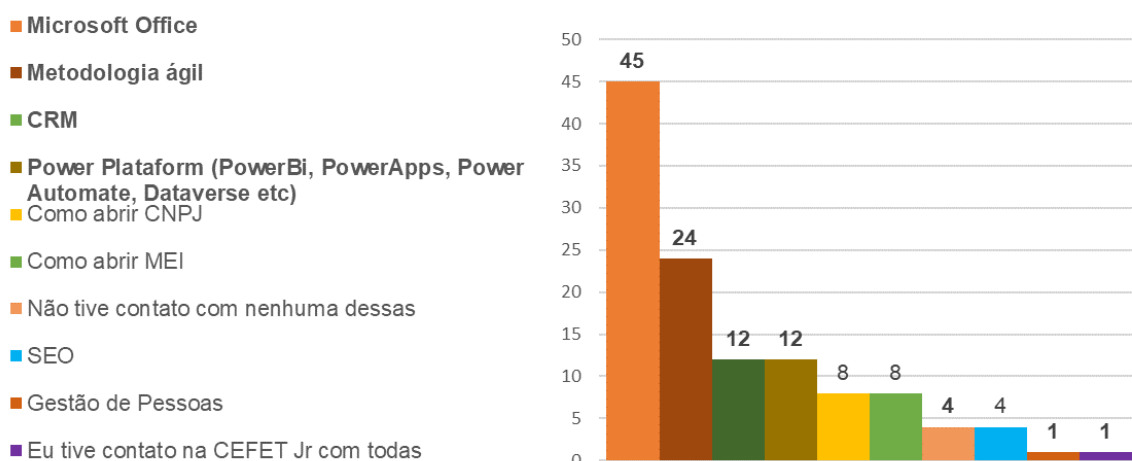
Gráfico 7 - Alunos com perfis empreendedores consideram as seguintes ferramentas como mais importantes



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Com o propósito de complementar a pergunta anterior e relacioná-la com o Curso de Administração do CEFET/RJ foi questionado, entre as ferramentas citadas, quais os alunos tiveram contato nas disciplinas do curso. O Gráfico 8 apresenta o resultado.

Gráfico 8 - O uso de ferramentas no curso pelos alunos



Fonte:

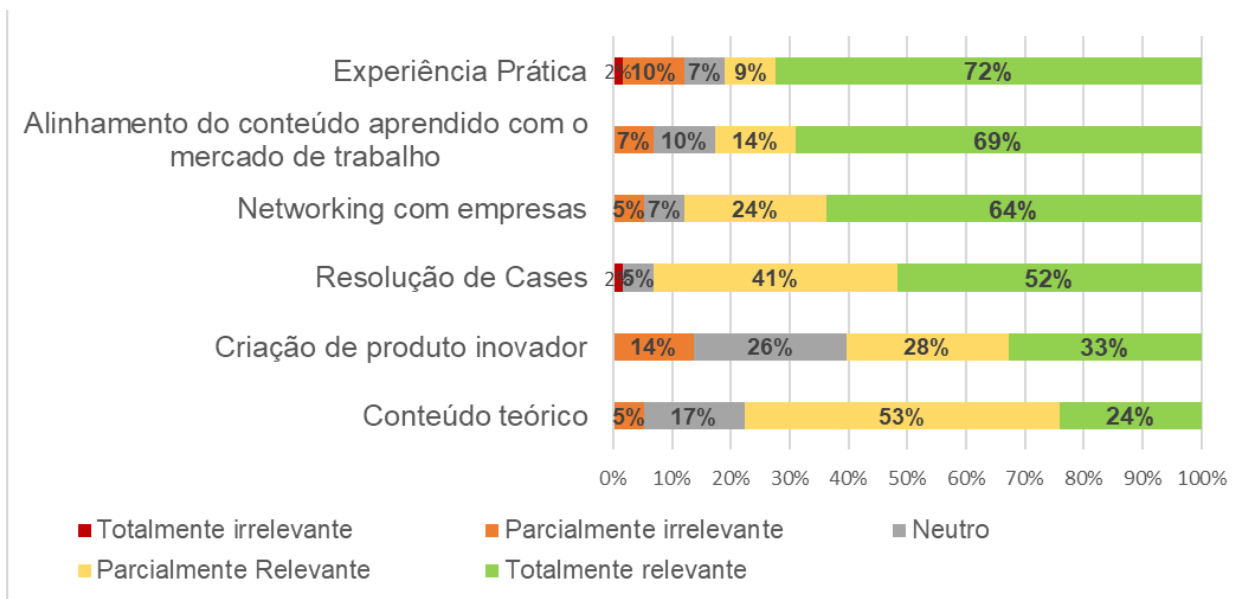
Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Apesar de serem apontadas como sendo as 3 mais necessárias: Microsoft Office; “Como abrir CNPJ” e “Como abrir MEI”, apenas o Microsoft Office tem uma abordagem satisfatória no curso. Portanto, é possível concluir que é necessário que seja desenvolvido o ensino de como abrir CNPJ, MEI, além de outras ferramentas que tiveram baixa incidência de ensino no CEFET/RJ, mas avaliadas de grande importância, como Metodologia Ágil e Power Platform.



Foi solicitado aos alunos com perfil empreendedor que analisassem o grau de relevância de algumas metodologias para que se tenha uma experiência satisfatória no que diz respeito à educação empreendedora, e as respostas estão indicadas no Gráfico 9.

Gráfico 9 - A relevância das metodologias de ensino de acordo com os alunos com perfil empreendedor



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

A partir dos dados obtidos, pode-se inferir que na visão dos alunos a experiência prática possui grande relevância para as disciplinas do curso, enquanto o conteúdo teórico está no outro extremo, apresentando o menor índice de total relevância de todas as opções dadas. Portanto, conclua-se que para os alunos ter um foco maior na experiência prática durante as aulas, poderá desenvolver e agregar mais para uma educação empreendedora do que o conteúdo teórico.

Apesar dos alunos não entenderem o conteúdo teórico como relevante, vale chamar a atenção para a importância deste, pois não há prática sem teoria e nem mesmo teoria sem prática. A valiosa experiência prática pressupõe a conexão entre o conhecimento que vem a partir da sala de aula.

Logo após a “Experiência Prática” seguem “Alinhamento do conteúdo aprendido com o mercado de trabalho (69%)”, “Networking com empresas (64%)”. É interessante ressaltar que, apesar de não serem o mesmo conceito, estão alinhados à “Experiência Prática”, uma vez que são vivências do mundo empreendedor e corporativo.

Foi perguntado também aos participantes que têm perfil empreendedor se existia algum conteúdo/metodologia que gostaria de acrescentar visando o enriquecimento da educação empreendedora. A seguir, temos palavras-chave das respostas obtidas: Inteligência Emocional; Comunicação não agressiva; Organização de tempo e tarefas; Ferramentas Tecnológicas; Marketing Digital atualizado; Contato com Empresas/StartUps; Legislação para empreendedores;

Análise de dados; Educação financeira; Liderança; Participação em aceleradoras e incubadoras; Plano de Negócios com retornos e cenários; PCDA; Balance Scorecard;

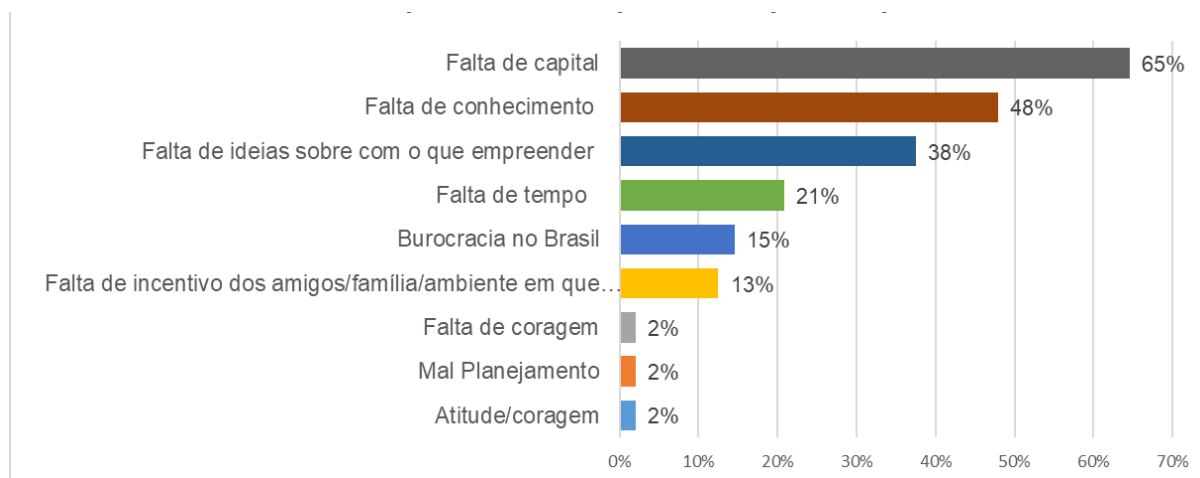
### Alunos sem experiência empreendedora

Para incluir a visão de todos os respondentes, foram realizadas algumas perguntas para alunos que não tiveram contato com empreendedorismo.

Das 115 respostas, aproximadamente 50% (57 pessoas) não tiveram esse contato, porém mais de 84% (48 pessoas) desse grupo já tiveram vontade de empreender, apesar de não ter seguido este caminho. Para este grupo de 48 pessoas foram feitas perguntas relacionadas às dificuldades encontradas para empreender, enquanto os que responderam que não tinham vontade de empreender (16% - 9 pessoas), foram direcionados às perguntas referente à disciplina Gestão Empreendedora.

Para que fosse possível compreender os motivos que levaram este aluno, apesar de interessado no tema, a não empreender, foram listadas algumas possíveis razões, deixando a opção de o próprio aluno adicionar seu motivo. É importante ressaltar que a pergunta era de múltipla escolha, sendo possível marcar mais de um motivo. O Gráfico 10 apresenta os motivos:

Gráfico 10 - O impedimento que o aluno não empreendedor enfrentou para empreender

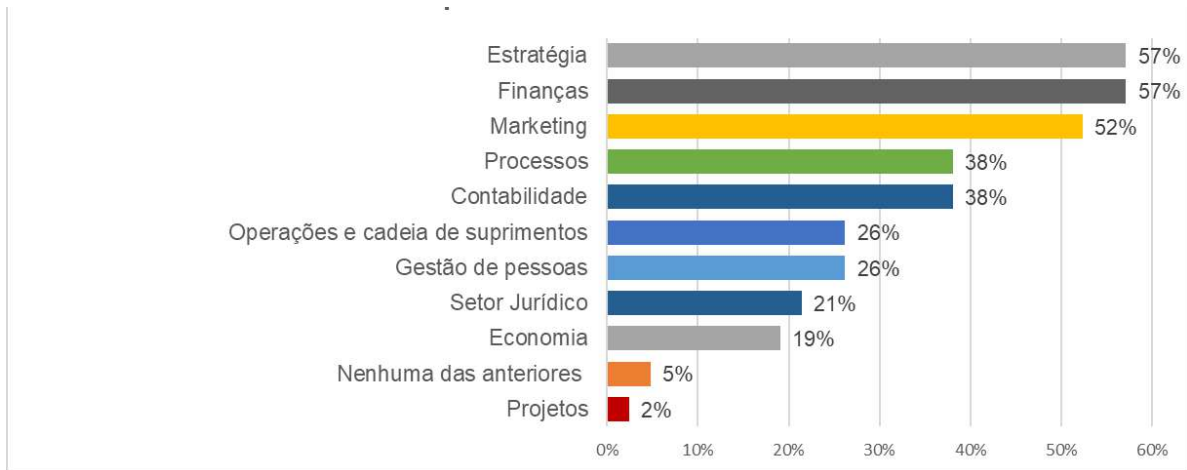


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

A pergunta seguinte traz o dado de que 88% deste grupo considera que a faculdade poderia ter auxiliado mais na sua viabilidade de empreender, confirmando a questão acima.

Os alunos que não têm perfil empreendedor, mas gostariam de empreender, consideram que se sentiriam mais preparados para empreender caso tivesse aprendido mais sobre os seguintes conceitos: Estratégia, Finanças e Marketing, com 57%, 57% e 52% dos participantes respondendo essas áreas, respectivamente. O Gráfico 11 apresenta o resultado completo da pergunta

Gráfico 11- As áreas em que o aluno não empreendedor enfrentou mais dificuldades



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

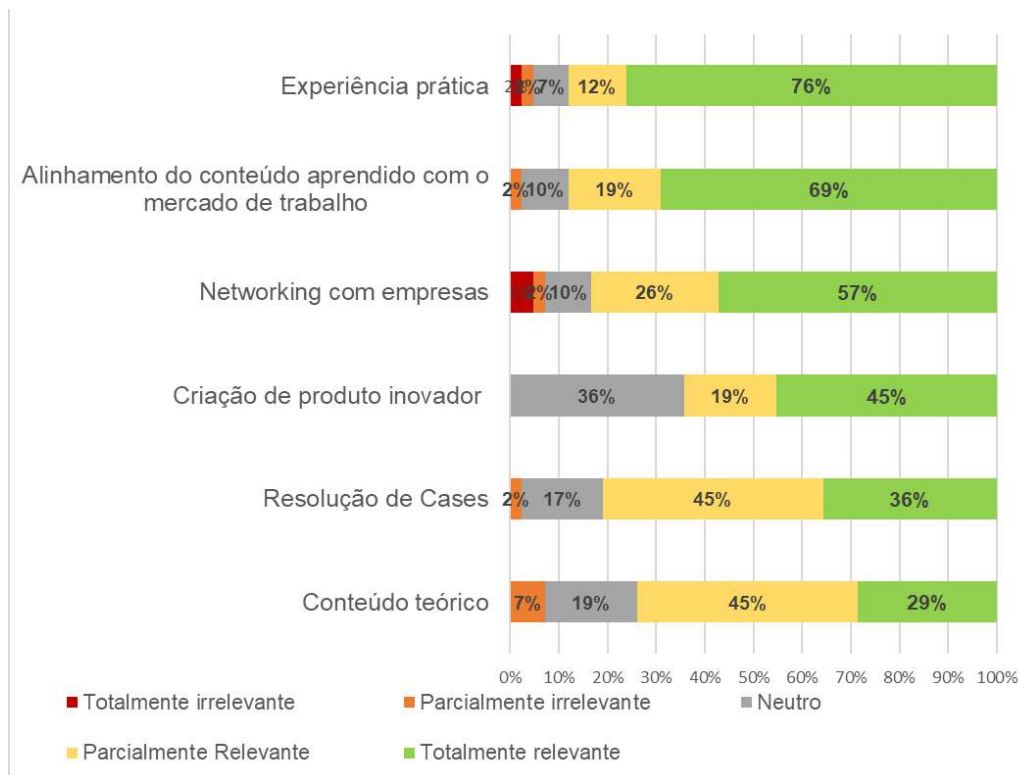
É interessante observar que quando comparado com os participantes que tiveram experiência empreendedora (apresentado no Gráfico 10), o perfil das respostas muda. Enquanto os que não têm experiência dão maior valor ao Marketing e Estratégia, os que empreenderam dão maior valor à Contabilidade, Finanças e Setor Jurídico. Isso pode ser um reflexo do cenário brasileiro, no qual “25% das pequenas e médias empresas no Brasil fecham suas portas com apenas dois anos de atividade, sendo que com cinco anos, este índice aumenta para mais de 50%”, de acordo com Ricardo Mollo (2015), especialista em empreendedorismo, para a revista Exame em 2015. De acordo com o autor, os principais motivos estão diretamente ligados à saúde financeira da empresa, tais como: a falta de capital de giro, baixos lucros, alto endividamento.

### Aluno sem perfil empreendedor

Foi solicitado aos alunos, sem perfil empreendedor que analisassem o grau de relevância de algumas metodologias para que se tenha uma experiência satisfatória no que diz respeito à educação empreendedora e o Gráfico 12 apresenta este resultado.

É interessante perceber que mesmo os alunos tendo tido contato com empreendedorismo ou não, a opinião relacionada a essa questão segue a mesma ideia. Os dois grupos – alunos que tiveram experiência empreendedora e os que não tiveram – acreditam que a experiência prática deve ter uma ênfase maior nas disciplinas.

Gráfico 2 - A relevância das metodologias de ensino de acordo com os alunos com perfil empreendedor



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

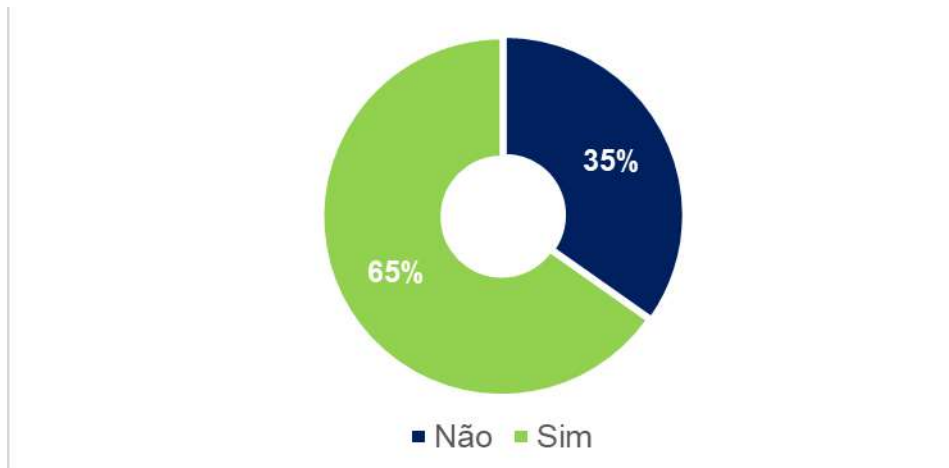
É possível ressaltar que as porcentagens da pergunta realizada para o aluno que possui o perfil empreendedor e o perfil não empreendedor, foram muito parecidas.

### A disciplina Gestão Empreendedora

Com o questionário, foi buscado entender sobre a matéria de gestão empreendedora, tendo uma sessão somente para esse assunto. A disciplina tem o objetivo de incentivar o espírito empreendedor e o trabalho em equipe dos alunos. Além disso, visa também englobar conhecimentos adquiridos previamente em algumas matérias já ensinadas ao longo do curso, por meio do plano financeiro e plano de marketing.

Das 115 respostas, 65% dos respondentes já cursou a matéria, conforme evidenciado no Gráfico 13, podendo assim opinar sobre a mesma e apontar sua percepção.

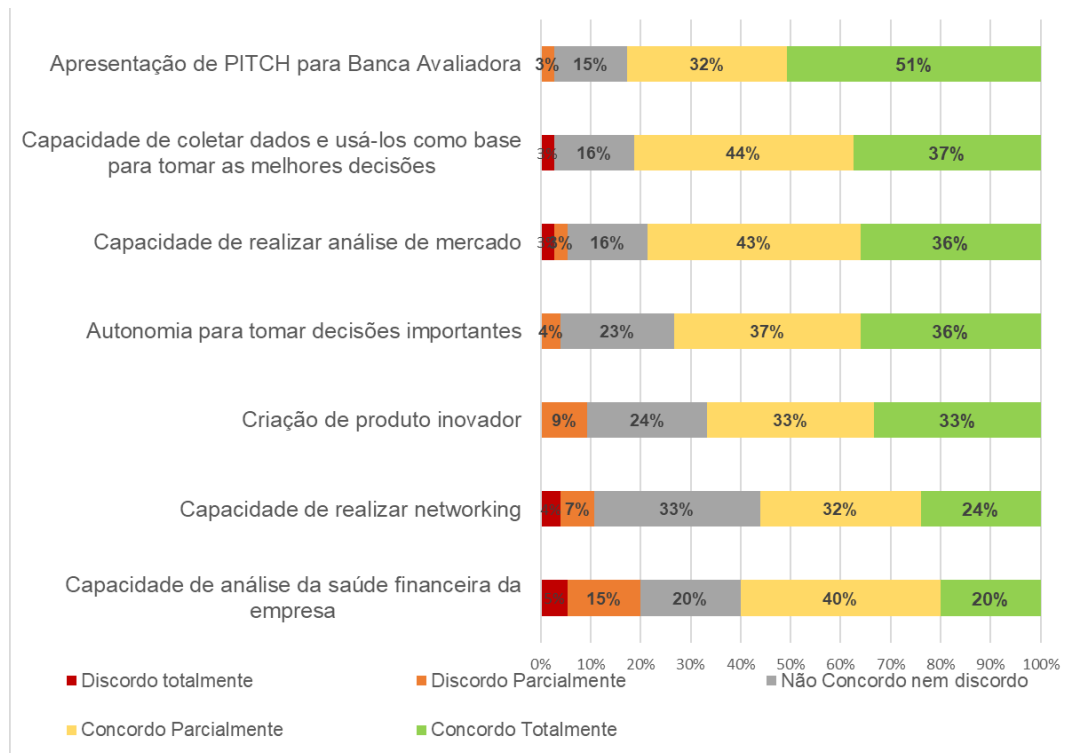
Gráfico 3 - Quantos alunos já cursaram Gestão empreendedora



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Para analisar se a proposta da disciplina está sendo efetiva, foi realizada uma pergunta referente a alguns desafios encontrados no meio empreendedor, entendendo qual foi auxiliado pela disciplina e as respostas estão disponibilizadas no Gráfico 14.

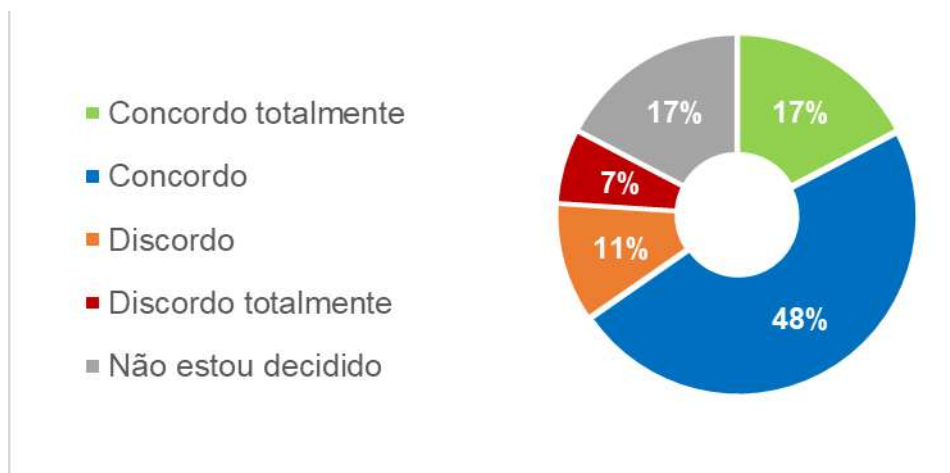
Gráfico 14 - A Gestão Empreendedora e seu auxílio aos desafios enfrentados pelo empreendedor



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Por fim, foi elaborada a pergunta em que busca avaliar o quanto os alunos concordam com a afirmação: "Me sinto mais interessado pelo tema empreendedorismo após ter tido esta experiência com a matéria de Gestão Empreendedora". 65% selecionou a opção "Concordo" ou "Concordo totalmente" conforme apresentado no Gráfico 15.

Gráfico 4 - A disciplina Gestão Empreendedora e sua influência no aumento do interesse dos alunos em empreendedorismo



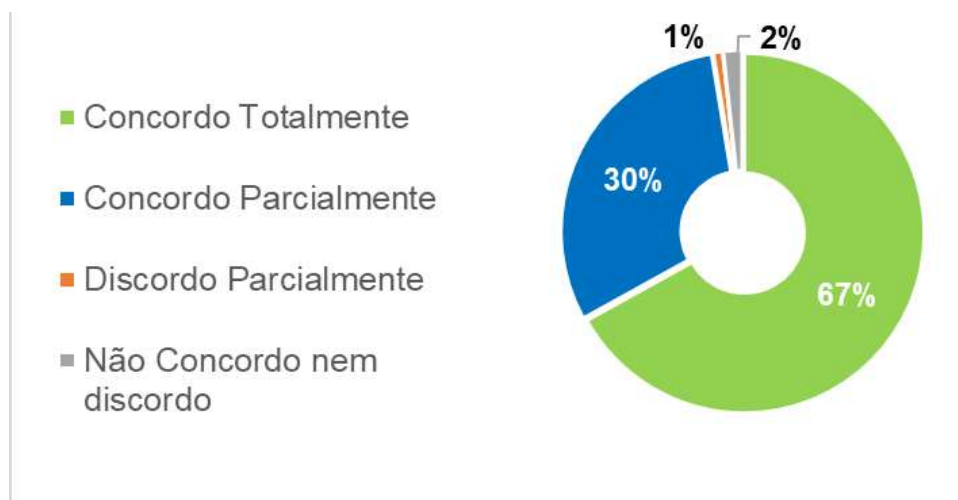
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### Competências Empreendedoras

Com o objetivo de entender o olhar do aluno em relação ao assunto de competências empreendedoras, foi separado uma sessão apenas para este assunto. baseado nas bibliografias pesquisadas, este estudo reforça que as competências são importantes para um aluno que busca empreender, um diferencial competitivo no mercado.

Para entender se os alunos do curso de Administração do CEFET/RJ concordam com esta afirmativa de que tais competências são importantes, foi feita a pergunta em escala Likert (1 a 5) onde a resposta oscilava entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”. As repostas “concordo parcialmente” e “Concordo Totalmente” foram disparadamente as opções mais selecionadas, apontando que os alunos concordam na sua importância. Pode-se concluir que pelo resultado da pesquisa, existe um número considerável de estudantes que concordam com a afirmação, conforme evidenciado no Gráfico 16.

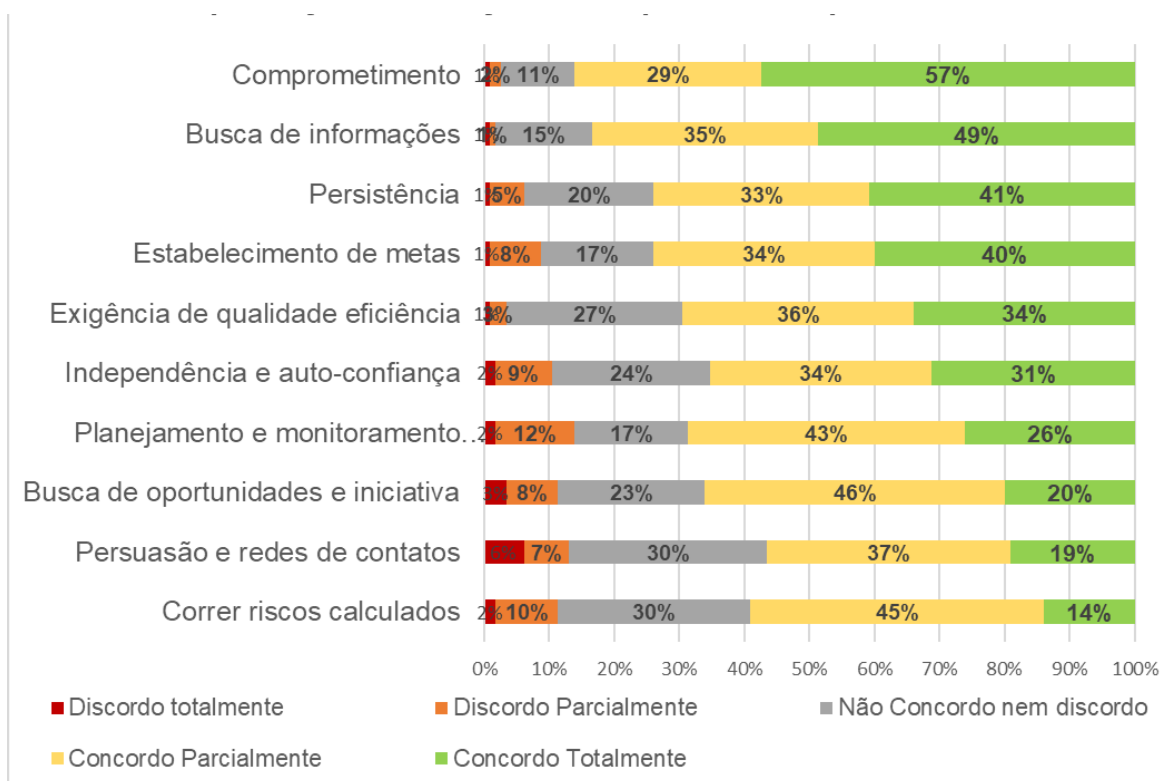
Gráfico 5 - Avaliação da afirmativa "As Competências Empreendedoras são um diferencial competitivo"



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

O Gráfico 17 evidencia a percepção do aluno quanto à capacitação do Curso de Administração do CEFET/RJ quanto às competências empreendedoras.

Gráfico 6 - A visão dos alunos em relação a sua capacitação em relação as competências empreendedoras

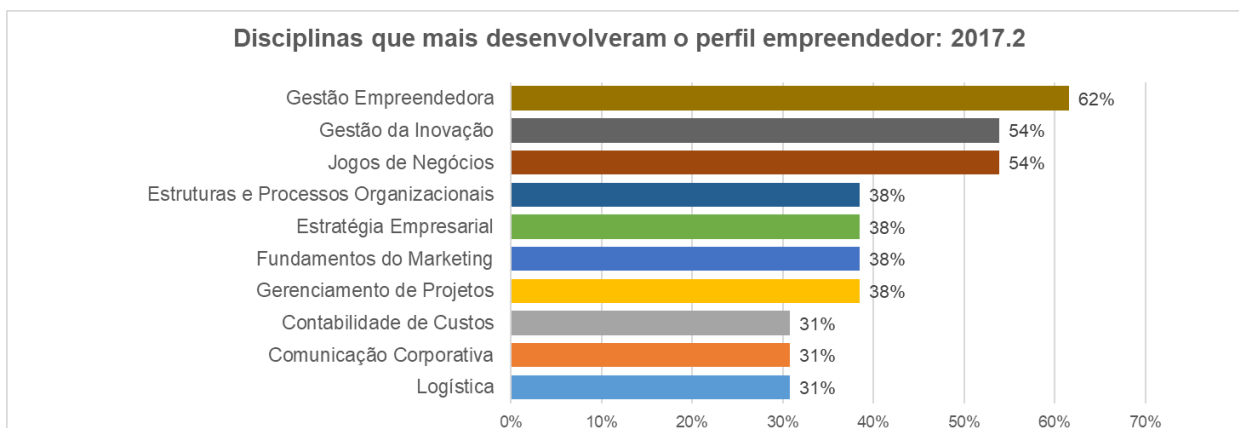


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

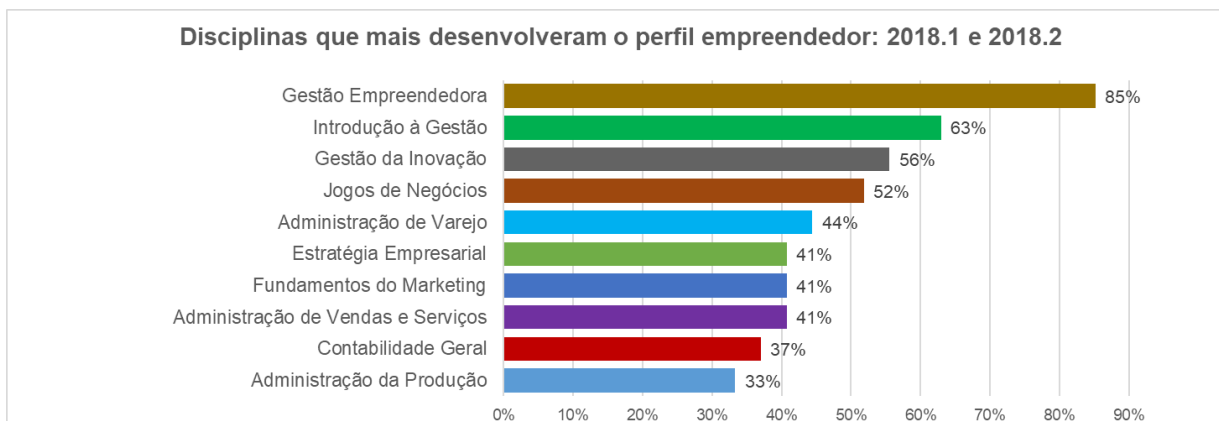
É possível perceber que Comprometimento, Persistência e Busca da Informação são as competências que, segundo a percepção dos estudantes, foram as que eles se sentiram mais preparados pelo curso.

Foi solicitado ainda aos estudantes que informassem as competências que mais os desenvolveram em relação a um perfil empreendedor. Os dados foram analisados por ano e períodos, sendo que a representação gráfica apresenta somente as 10 disciplinas mais votadas de cada período. É interessante notar que entre os períodos 2019.1 – 2019.2 e 2020.1 – 2020.2, a disciplina de Gestão Empreendedora perdeu significativamente a sua relevância na percepção dos alunos. Pode-se inferir que este movimento é o resultado do impacto da Pandemia do Covid19 e do ensino remoto que dificultou as dinâmicas da disciplina, uma vez que nos outros períodos, a disciplina sempre se apresentou no primeiro lugar das votações.

Gráficos que demonstram a visão dos alunos em relação a quais disciplinas mais desenvolveram seu perfil empreendedor – por período



**Gráfico 18 a**



**Gráfico 18 b**



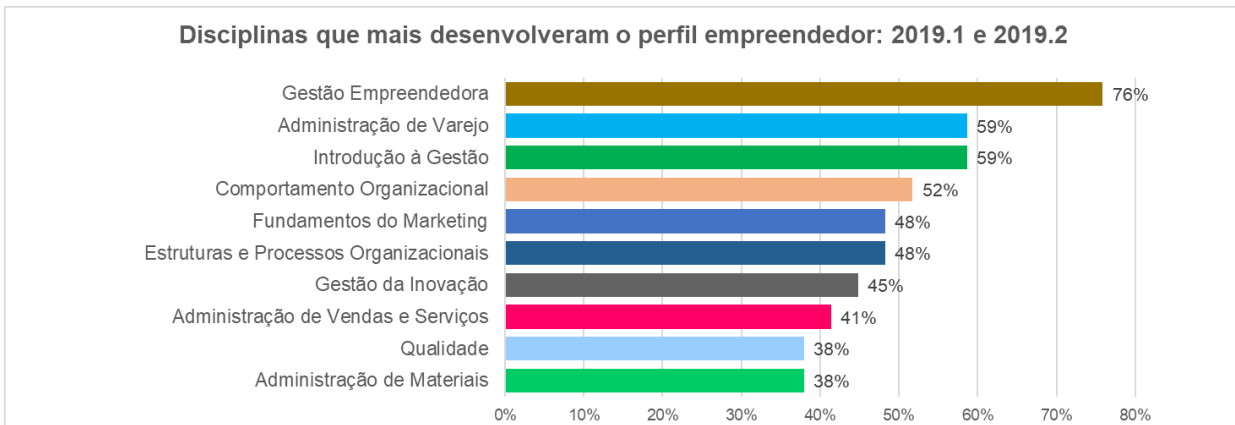


Gráfico 18 c

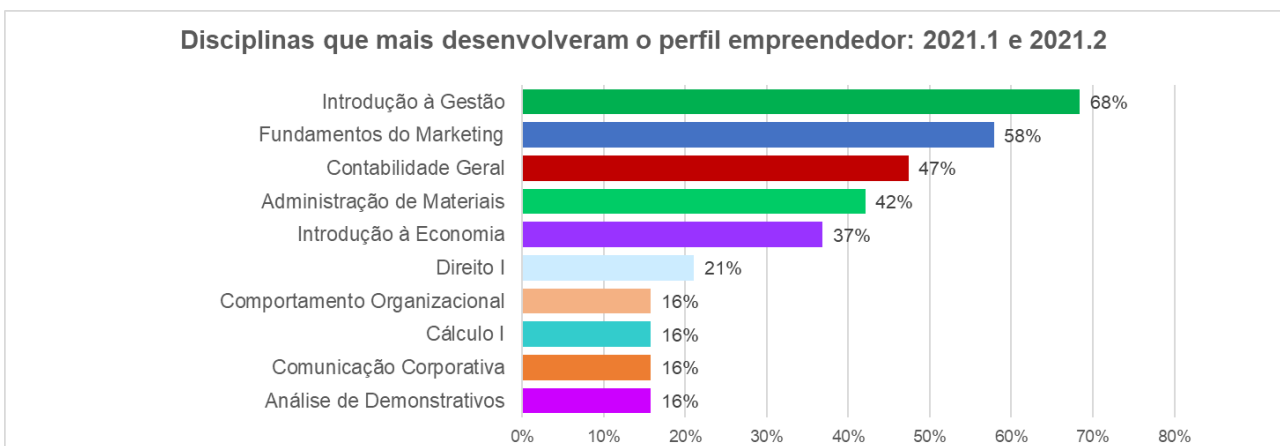


Gráfico 18 d

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Por fim, foi solicitado se os respondentes teriam alguma sugestão de melhoria. Em sua maioria, os alunos pedem mais atividades práticas, uso de ferramentas, atualização de curso, além da inclusão da disciplina eletiva “Práticas de Mercado de Trabalho” na grade do curso, deixando de ser oferecida como eletiva e tornando-se obrigatória. O Apêndice A apresenta os comentários na íntegra.

Além disso, é interessante ressaltar que o formulário desenvolvido confirma a necessidade de se investir na educação empreendedora como apontou o GEM (GLOBAL ENTREPREUNERSHIP MANAGEMENT, de 2019):

Pesquisa de 2019/20 indica também caminhos pelos quais precisamos percorrer para melhorar a situação do empreendedorismo no Brasil. A necessidade de investir na educação empreendedora, em todos os níveis e, especialmente, no nível básico, é uma delas. A capacitação dos empreendedores no quesito “gestão empresarial” e a preparação dos candidatos a empreendedores são assuntos dignos de destaque e ampla reflexão. Quando o investimento em educação acontece de forma cirúrgica, há potencial transformador, pois gera renda, emprego e viabiliza o sonho de 4 em cada 10 brasileiros, com a criação de empresas. Por fim, outro ponto

a ser melhorado é a maior articulação dos órgãos federais na promoção do empreendedorismo e dos pequenos negócios em nosso país, além da redução da burocracia nos órgãos públicos, que ainda restringem e dificultam a atividade empreendedora GEM (GLOBAL ENTREPREUNERSHIP MANAGEMENT, de 2019):

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo demonstrar a relação entre o empreendedorismo e a administração e como os dois podem se conectar por meio da educação, impactando positivamente os alunos. Através da aplicação de um questionário buscou-se entender a percepção dos alunos do curso de Administração do CEFET/RJ e como o mesmo atua em relação a educação empreendedora.

Diante do que foi apresentado ao longo desta pesquisa, percebe-se que a relação entre empreendedorismo e administração já está estabelecida há muitos anos, mas acredita-se que ainda são necessárias melhorias para que o tema seja incluído de forma completamente satisfatória aos alunos dos Cursos de Administração do CEFET-RJ.

A pesquisa realizada com os estudantes permitiu reforçar o afirmado por Rocha e Freitas (2014) de que o fomento ao empreendedorismo vem aumentando e a sustentabilidade de novas empresas está vinculada à formação empreendedora que pode advir da formação em Administração. Através das respostas foi possível evidenciar que um número considerável de alunos entrevistados buscou o Curso de Administração do CEFET-RJ com a visão de empreender algo.

A pesquisa também acena para a constatação de que, ao longo do curso, os alunos tiveram contato com o empreendedorismo através da disciplina Gestão Empreendedora e outras disciplinas deram oportunidades dos alunos se desenvolverem e vivenciarem práticas do mercado de trabalho, tornando-se cada vez mais capacitados. Apesar disto, foram também sugeridas pelos alunos algumas oportunidades de aprimoramento tanto para a disciplina quanto para o curso.

Durante o desenvolvimento do presente trabalho, foi possível observar que os alunos ou egressos de cursos de graduação podem fornecer dados valiosos para que as IES consigam avaliar seus métodos de ensino e conseqüentemente atingir melhores resultados. Os alunos ouvidos durante a aplicação do questionário foram fonte rica de sugestões de aprimoramento.

A questão problema foi respondida, e acredita-se que o CEFET-RJ está no caminho para se tornar, cada vez mais, uma instituição de excelência no que se diz respeito ao ensino do empreendedorismo. Com a avaliação, foi percebido que o curso de Administração do CEFET tem grande potencial para se tornar um modelo para o ensino empreendedor. O ensino da disciplina

Gestão Empreendedora somado às diversas opções de Projetos de Extensão das quais o aluno pode fazer parte, permitem uma vivência empreendedora, e apontam a busca pelo curso em manter-se alinhado ao mercado, oferecendo sempre o melhor para que seus alunos desenvolvam suas competências empreendedoras com aderência ao Mercado.

De acordo com Bracht & Werlang (2015), estudar as competências empreendedoras existentes nos seres humanos é essencial, levando em consideração que o ato de empreender é considerado o ponto inicial de criação ou recriação de todas as coisas, além de que, é responsável pela geração de empregos e crescimento profissional de muitas pessoas.

Um dos focos do trabalho foi a relação entre as competências empreendedoras e o estudante de administração, para que fosse verificado o nível de alinhamento entre estes. Foi percebido dentro da visão dos alunos que um número significativo acredita que as competências realmente são um diferencial para o mercado e são desenvolvidas pelo curso.

Uma das limitações encontradas deve-se ao fato de o ensino presencial não estar acontecendo, impedindo o contato direto com os colegas para divulgar o questionário, fato que acabou diminuindo o número de respondentes aderindo à mesma.

Por fim, é necessário atentar-se às mudanças indicadas nesta pesquisa para que em um futuro, o curso entregue ainda mais resultado ao mercado, tendo egressos capazes de serem empreendedores ou intraempreendedores, e se alcance o crescimento econômico e o desenvolvimento do país.

É necessário ter em mente que o crescimento através da educação e do capital humano não ocorre no curto prazo, e só conseguirá ser percebido em gerações futuras, mas trata-se de um crescimento orgânico e sólido. Por isso, as mudanças que ocorrerem no presente, poderão trazer um grande resultado para o futuro.

## REFERÊNCIAS

**A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO NA ECONOMIA DO BRASIL.** Ignição Digital, 2017. Disponível: <https://www.ignicaodigital.com.br/importancia-do-empreendedorismo> Acesso em 15 abr. 2021. (Esta é a nova forma de referenciar os sites...mudou um pouquinho. Aqui fizeram certinho – acertar os demais.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes R. Pitombo (Org). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.** [S.l: s.n.], São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, R. F.; TORKOMIAN, A. L. V. **Fatores de influência na estruturação de programas de educação empreendedora em Instituições de Ensino Superior.** Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE, 2, 2001, Londrina, Paraná, 2001.

ANDREASSI, T.; FERNANDES, R. J. R. **O uso das competições de planos de negócios como ferramenta de ensino de empreendedorismo.** In: LOPES, R. M. A. (Orga.). Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Cap. 9. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010.

ASSUNÇÃO, Y. B. **Qualificação Profissional ou Competências para o Mercado Futuro.** Future Studies Research Journal, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 175-207, 2016.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: construindo a vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações.** São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.

Bracht, D. E., & Werlang, N. B. (2015). **Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses.** *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(1): 101-124

BRANTS, J. B. et al. **Empreendedorismo Acadêmico no Curso de Administração da UNIR.** *Pretexto*, Belo Horizonte v. 16, n. 2, p. 59-74 abr./jun., 2015.

**BRASIL DEVE ATINGIR MARCA HISTÓRICA DE EMPREENDEDORISMO EM 2020.** ASN, 2020. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/>. Acesso em 18 abr. 2021

**BRASIL JUNIOR.** Brasil junior, 2021. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/> . Acesso em: 20, maio 2021.

**BRASIL vira país do empreendedorismo.** Diário do Comércio, 2020. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/brasil-vira-pais-do-empreendedorismo/>. Acesso em 20 mai. 2021

**CRESCER O NÚMERO DE EMPREENDEDORES INDIVIDUAIS EM TODO O BRASIL.** G1, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/ma/maranhao/especial-publicitario/sebrae-maranhao/empreenda/noticia/2021/02/01/crece-o-numero-de-empreendedores-individuais-em-todo-o-brasil.ghtml>. Acesso em 9 ago. 2021

CUNHA, R. A. N. **A Universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba/PR. Anais...Curitiba: ANPAD, 2004.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

Dornelas, J. C. A. (2007) **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor** (intrepreneurship): pratica e princípios. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J. **Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado**. In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). **Empreendedorismo e educação empreendedora**. Maringá/Pr: Unicorpore, 2006.

EVANS, P. **Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida**. RAE-Revista de Administração de Empresas. 1996.

GARAVAN, T.; O' CINNEIDE, B. **Entrepreneurship education and training programs: A review of and evaluation**. Journal of European Industrial Training, v. 8, n. 8, p. 3-12, 1994.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: pesquisa completa**. Curitiba: IBQP, SEBRAE, SENAI, SESI, UFPR, 2010.

IBGE. **Uso de Internet, televisão e celular no Brasil – 2021**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/>. Acesso em 20 abr. 2021.

KATZ, J. A. **The chronology and intellectual trajetctory of American entrepreneurship education: 1876-1999**. Journal of Business Venturing, vol. 18, n. 2, 2003.

LAVIERI, C. **Educação... empreendedora?** In: LOPES, Rose Mary A. (Org.). **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010.

LENZI, F. C. et al. **Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina - Brasil**. Revista de Administração da Unimep, v. 13, 2015.

LENZI, F. C. et al. **Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina - Brasil**. Revista de Administração da Unimep, v. 13, p. 117-141, 2015.

LENZI, F. C. et al. **O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina.** *Gestão & Regionalidade*, v. 28, n. 82, jan./abr., 2012.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores Mecânico, Metalúrgico, e de Material elétrico/comunicação em Santa Catarina: Um estudo da Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras Reconhecidas.** Tese de Doutorado. Programa de Pósgraduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. **Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará.** In: ENANPAD: 2005. Anais... Brasília/DF

MARTINS. Carlos Benedito. Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil. *Educação & Sociedade*, São Paulo, n. 34, dez. 1989.

MELO, N. **Sebrae e empreendedorismo: origens e desenvolvimento.** São Carlos, Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de São Carlos. 2008

MOLLO, R. **O que leva uma empresa a fechar - e como evitar isso.** Disponível em: <<https://exame.com/pme/o-que-leva-uma-empresa-a-fechar-e-como-evitar-isso/>>. Acesso em: 5 fev. 2022.

Morales, S. A. (2004). **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores.** Tese de Doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. 199p.

MOREIRA, F. M.; QUEIROZ, T. R.; MACINI, N.; CAMPEÃO, G. H. **OS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO ESTÃO EM SINTONIA COM O MERCADO DE TRABALHO?.** Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, [S. I.], v. 19, n. 1, 2014. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1825>. Acesso em: 25 jan. 2022.

Muraro, R.; Lazzari, F.; Eberle, L.; Milan, G. S., & Verruck, F. (2018). **Avaliação do perfil empreendedor em meio acadêmico.** *Revista Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, 14(2), p. 136-156, jul./dez.

**NÚMERO de startups no Brasil aumentou 20 vezes nos últimos oito anos.** G1, 15 jan. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/globonews/noticia/2020/01/15/numero-de-startups-no-brasil-aumentou-20-vezes-nos-ultimos-oito-anos-11-ja-sao-unicornios.ghtml>. Acesso em: 20 mai. 2021.

PINCHOT III, G.. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** São Paulo: Harbra, 1989

POCHMANN, M. **O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu.** São Paulo, Boitempo, 2001.

**QUANDO surgiu o emorprendedorismo?.** iPed, 2010. Disponível em: <https://www.iped.com.br/materias/gestao-e-lideranca/empreendedorismo.html>. Acesso em 18 abr. 2021

REGIO, M. L. et al. **Gestão de competências profissionais na formação de administradores.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, v. 19, n. 1, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/aval/v19n1/07.pdf>.

REGIO, M.L.S.; SCHUCH JR, V.F.; GOMES, C.M.;KNEIPP, J.M..**Gestão De Competências Profissionais Na Formação De Administradores.** Revista Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 19, n. 1, p. 129-153, mar. 2014

Ribeiro, R. L., Oliveira, E. A. D. A. Q., & Araujo, E. A. S. (2014). **A contribuição das instituições de ensino superior para a educação empreendedora.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional,10(3).

Rocha, E. L. C., & Freitas, A. A. F. (2014). **Avaliação do ensino de empreendedorismo entre estudantes universitários por meio do perfil empreendedor.** *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4): 465-486.

Rocha, E. L. C.. **Oportunidade ou necessidade? Um estudo do impacto do empreendedorismo no desenvolvimento econômico.** Revista Gestão em Análise, 3(1/2), 31–46. 2014

RODRIGUES, L.P.; MOURA, L.S. **O TRADICIONAL E O MODERNO QUANTO À DIDÁTICA NO ENSINO SUPERIOR.** Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v. 4, n. 3, julho 2011. Acesso em: 21 set. 2021.

ROSA, Alexandre R. **A difícil tarefa da gestão de (jovens) talentos.** GV executivo. Rio de Janeiro. V. 11 n.01, p.28-32, Jan,Jun/2012.

SALUSSE, MARCUS ALEXANDRE YSHIKAWA; ANDREASSI, TALES. **O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria Effectuation**. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online), v. 20, p. 305-327, 2016

SOLOMON, G. T.; DUFFY, S. e TARABISHY, A. **The State of Entrepreneurship Education in the United States: A Nationwide Survey and Analysis**. International Journal of Entrepreneurship Education 1(1): 1-22, 2002.

SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L. **Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil**. Revista de Administração, v.50, n.3, p.338-352, jul./ago./set. 2015.

SOUZA, E. C. L.; et al. **Métodos, técnicas e recursos didáticos de ensino do empreendedorismo em IES brasileiras**. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Orgs.) Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Atlas: 2006.

TOMMASI, L. **Empreendedorismo cultural nas margens da cidade**, in: ROCHA, C. et. al. (Org.), Militarização no Rio de Janeiro: da pacificação à intervenção. Rio de Janeiro: Mérua, 2018.

TOMMASI, L. **Juventude, projetos sociais, empreendedorismo e criatividade: dispositivos, artefatos e agentes para o governo da população jovem**. Passagens. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica. Rio de Janeiro, v.6, n.2, p. 287-311, mai-ago., 2014.

Zampier, M. A., Takahashi, A. R. W. & Teixeira, R. M. (2011, janeiro). **Intraempreendedorismo Feminino e Desenvolvimento de Competências Empreendedoras: Um Estudo de Caso com Professoras de Programas de Mestrado e Doutorado em Administração de Curitiba-PR**. Revista Economia & Gestão – 11(25).

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASCH, A. R. W. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa**. Cadernos EBAPE, v. 9, 2011.



## O IMPACTO DA PANDEMIA NO SETOR DE VAREJO DE MODA: ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA C&A E DAS LOJAS RENNER ENTRE OS ANOS DE 2017 E 2021

Leonardo Pinto Moreira. leonardo.pinto@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Fábio de Simone e Souza, DSc. fabio.souza@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Andrea Alves Silveira Monteiro, MSc. andrea.monteiro@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

Este trabalho possui o objetivo de efetuar uma avaliação do impacto da pandemia de COVID 19 sobre o contexto financeiro e econômico das empresas brasileiras C&A e das Lojas Renner do setor varejista de vestuário. Dessa forma, foram utilizados os princípios estabelecidos pela contabilidade e a análise de demonstrativos financeiros durante entre 2017 e 2021. Através dessas ferramentas foram elaborados índices econômicos financeiros de lucratividade, atividade, endividamento e liquidez pelo método de coleta de dados por via de uma análise documental dos dados de domínio público das empresas estudadas. A partir da análise dos indicadores econômico financeiros foi possível constatar que o período pandêmico impactou ambas empresas de forma setorial em relação aos seus índices de atividade devido o alongamento dos prazos médio de compra, estocagem e recebimentos. Além disso, é possível perceber um impacto setorial nos indicadores de lucratividade por meio do aumento das despesas operacionais e não acompanhamento direto das receitas operacionais devido a diminuição nos números de vendas. E por fim, no aspecto de endividamento, vemos que a conjuntura da estrutura de dívida das empresas nos anos anteriores a COVID em 2020 foram primordiais para dar o suporte ou contribuir para uma piora na situação financeira das empresas do setor de varejo. Vale ressaltar que não foi possível estabelecer uma análise completa do cenário pós pandêmico das empresas por conta da falta de continuidade da análise para anos posteriores em 2022 e 2023, como também um estudo em conjunto e mais amplo contendo as principais estratégias empresariais adotadas pelas companhias nos períodos estudados.

**Palavras Chave:** *Análise de Indicadores Financeiros, Pandemia COVID19, Contabilidade, Lojas Renner, C&A, Varejo de Vestuário*

### ABSTRACT

The purpose of this project is to assess the impact of the COVID 19 pandemic on the financial and economic context of Brazilian companies C&A and Lojas Renner in the clothing retail sector. In this way, the principles established by accounting and the analysis of financial statements were used during the 5-year cut between 2017 and 2021. Through these tools, financial economic indexes of profitability, activity, indebtedness and liquidity were elaborated by the data collection method through a documental analysis of the public domain data of the studied companies. From the analysis of the financial economic indicators, it was possible to verify that the pandemic period impacted in general both companies in the retail sector activity indices were affected by the increase of average purchase, storage and receipt terms in the years 2020 to 2021. In addition, it is possible to perceive a sectoral impact on profitability indicators through the increase in operating expenses with no direct increase related to operating revenues, as there was a large decrease in product sales in 2021. It is worth mentioning that in terms of debt, we see that the situation in the debt structure of companies in the years prior to COVID in 2020 were essential to support or contribute to a worsening of the

financial situation of companies in the retail sector. And finally it was not possible to establish a complete analysis of the post-pandemic scenario of the companies due to the lack of continuity of the analysis for later years in 2022 and 2023, as well as a joint and broader study containing the main business strategies used by the companies in the periods analyzed.

**Keywords:** *Financial Indicators Analysis, COVID19 Pandemic, Accounting, Lojas Renner, C&A, Clothing Retail.*

## INTRODUÇÃO

No ano de 2020, a população mundial foi impactada por um coronavírus que recebeu o nome de SARS-CoV-2 sendo o causador da doença COVID-19. O contágio deste vírus levou o mundo para uma situação de crise sanitária movido pela alta taxa de contaminação com impacto de distribuição geográfica global, caracterizando o evento como uma pandemia com diversas evidências de surtos de COVID-19 em vários países e regiões do mundo. O primeiro indício de um contágio aconteceu em 31 de dezembro de 2019 quando a OMS foi alertada sobre os diversos casos de pneumonia na cidade de Wuhan, na província de Hubei, na República Popular da China. Contudo, este não foi o primeiro caso de situações de Emergência de Saúde Pública Internacional segundo a Organização Pan-Americana de Saúde. Outros exemplos de surtos são: pandemia de H1N1, disseminação do poliovírus, surto de Ebola na África e o zika vírus. (Organização Pan Americana de Saúde, 2022)

Diante destes acontecimentos, podemos perceber que uma crise sanitária possui o seu vetor de impacto não somente do ponto de vista de saúde em uma população, como também quanto ao seu aspecto econômico financeiro. Neste sentido, os impactos financeiros da Covid-19 foram severos em todo o mundo prejudicando diversas estruturas de negócios, as bolsas de valores com expressivas quedas de valor, fechamento de escolas, faculdades, museus e comércios deixando de efetuar suas vendas. Além disso, os governos mundiais criaram medidas restritivas com o fechamento de todas as atividades que tenham grande circulação de pessoas com o intuito de contenção da pandemia através de lockdowns. Logo, do ponto de vista de atividade econômica diversas empresas precisaram interromper seu funcionamento ou se adaptar de uma nova maneira com o objetivo de sofrer menos danos financeiros devido a disseminação de um vírus com alta capacidade de contágio. (Vasco Luís, 2019)

## Contextualização

O setor de varejo de moda não fugiu dessa realidade e precisou encontrar outros meios para realização das suas atividades de negócio. Do ponto de vista das empresas, algumas estavam bem posicionadas para um cenário como esse com uma estrutura de negócio voltado para soluções na internet - digitalização, o que propiciou uma adaptação mais rápida às novas condições de mercado. Por outro lado, o lado da demanda foi prejudicado por conta da impossibilidade de vendas

por lojas físicas como geralmente acontecia devido a medidas restritivas e a incerteza das condições financeiras global. Por fim, é evidente que a pandemia foi um acelerador para transformação no varejo com o uso de home office, influenciadores, “provedor delivery” e estratégias omnichannel visando a melhor experiência do usuário e fortalecimento das marcas. (Passini Fernanda,2020)

As empresas precisaram lidar de maneira assertiva com todas os impactos da pandemia agindo de maneira proativa para avaliação de todas as suas capacidades financeiras e operacionais para mitigação de todos os riscos de não perenidade dos negócios com o intuito de solucionar o problema e encontrar alternativas. Sendo assim, um dos principais pontos a serem tratados de forma universal são as questões de liquidez e margem das empresas com as manutenção dos níveis do fluxo de caixa, revisão dos empréstimos, dívidas, capacidade de antecipação dos fluxos e previsões para um cenário de menores receitas que conseqüentemente precisam ser ajustadas por menores custos. Além disso, aspectos financeiros do ponto de vista de capital de giro, estoque e cadeia de suprimentos também sofreram efeitos de baixa. (Vasco Luís,2019)

Portanto, todos estes pontos levantados resultam em dados extraídos através do papel da contabilidade que é essencial para a gestão de um negócio, pois é através dela que os demonstrativos contábeis reúnem os dados financeiros e os transformam em informações para que seja tomada a melhor decisão na perspectiva econômica que possibilite a perenidade da organização diante de qualquer situação. (Assaf Neto, A, 2020)

A partir disso, são executadas as análises financeiras para o entendimento da situação da empresa no viés econômico, como também na realização de projeções futuras para que seja estabelecido premissas condizentes com as perspectivas da empresa no decorrer dos anos por meio de um cenário desenhado pela equipe de gestão financeira e estratégica. Logo, é através das análises dessas demonstrações que serão tomadas as decisões sobre planejamento de vendas, crescimento de receitas, diminuição de custos, contratação ou pagamento de dívidas, financiamentos de curto e longo prazo sempre com o objetivo de tomar a melhor decisão do ponto de vista da alocação dos recursos em busca de maiores resultados por meio da lucratividade de suas atividades. (Assaf Neto, A, 2020)

Este trabalho terá como foco um estudo sobre o efeito econômico da pandemia nas empresas de varejo de moda através de uma análise financeira com as ferramentas da contabilidade para identificação entre os anos de 2017 a 2021 como foi o desempenho das empresas brasileiras C&A e Lojas Renner que são marcas relevantes da indústria de varejo que sofreram bastante sob o ponto de vista financeiro no contexto da pandemia.

Foram selecionadas duas grandes empresas do varejo de moda com grande relevância de marca e presença no âmbito nacional para que esse estudo possa evidenciar de maneira clara a

forma como o setor foi impactado. Portanto, o intuito do estudo é destrinchar os aspectos financeiros no horizonte de tempo estabelecido com a utilização das ferramentas contábeis desenvolvidas em toda a graduação para demonstração em termos práticos da funcionalidade da análise financeira em uma empresa.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa se enquadra no método de coleta de dados por via de uma análise documental dos dados de domínio público das empresas estudadas.

O tratamento dos valores coletados foi feito de forma pessoal pelo autor da pesquisa, com o objetivo verificar o comportamento dos dados por meio de uma planilha em Excel, para melhor comparação e estudo dos indicadores de análise financeira das empresas dentro do horizonte definido para a análise de 2017 a 2021.

Neste sentido, toda a coleta de dados foi realizada com os valores publicados pela empresa e buscou-se identificar através das demonstrações contábeis e estudo de indicadores financeiros, a relevância dos resultados financeiros e econômicos de acordo com a situação econômica da empresa no horizonte de tempo coberto pela pesquisa.

## ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS COLETADOS

### Análise dos indicadores de endividamento

A análise dos indicadores de endividamento de uma empresa partem do pressuposto que há uma combinação de capital próprio dos sócios e capital de terceiros através de dívidas para financiar os seus ativos formando assim sua estrutura de capital.

Neste sentido, esta estrutura pode ser analisada para chegarmos a uma conclusão do grau de risco da empresa em relação ao seu endividamento e imobilização de ativos. Dessa forma, podemos verificar o impacto das dívidas de curto e longo prazo, a capacidade dos ativos em proporção às obrigações e índice de fundos da entidade.

Os indicadores utilizados serão: endividamento geral e composição da dívida de curto prazo. Segue abaixo o resumo dos indicativos de cada empresa que serão descritos nos tópicos mais adiante:

Tabela 1 - Resumo indicadores de endividamento: C&A e Lojas Renner.

	C&A					Lojas Renner				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Endiv. Geral	70,35	67,94	54,62	63,68	65,47	57,29	55,17	58,19	62,43	54,20
Cobertura de Curto Prazo	84,72	74,05	53,10	48,37	42,54	68,03	88,86	69,45	61,63	68,54

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

## Endividamento Geral

O endividamento geral mede a proporção do ativo total que está comprometida (reivindicada) para a liquidação de dívidas.

Diante dos dados observados na Tabela 1 a empresa C&A estava passando por um processo de desalavancagem com o foco na diminuição do seu índice de endividamento que estava alto em torno de 70,35% no ano de 2017 para um nível de 54,62% no ano de 2019 resultando numa redução do indicador em torno de 16%.

Esta redução, segundo as notas explicativas da empresa no ano de 2019 se deu por meio da arrecadação de dinheiro via uma nova emissão de oferta primária na B3 para pagamento de dívidas de curto e longo prazo, como também a necessidade de aumento das suas ações em free float para a empresa ser enquadrada na listagem das empresas do Novo Mercado (índice das empresas com as melhores práticas de governança corporativa).

Esta nova emissão aconteceu de maneira muito benéfica para empresa, pois ela também teve o aumento do seu caixa líquido em torno de R\$447,1 milhões e quitou todos os seus empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo.

A empresa não esperava passar por um momento conturbado de COVID, contudo o pagamento de dívidas e caixa livre deu maior resiliência para poder passar o ano de 2020 onde ela adquiriu uma dívida de curto prazo no valor de R\$390 milhões e de longo prazo de R\$820 milhões para poder manter suas atividades sem impacto, assim como investiu em modelos digitais.

A empresa C&A terminou o ano de 2021 com um índice saudável de dívida sem ocasionar todas as estruturas operacionais.

A Lojas Renner vinha com um nível saudável de endividamento em torno 57,29% em 2017 e chegou em 62,43% no ano de 2020, já no período pandêmico em consequência da necessidade de contração de empréstimos e financiamentos.

Cabe ressaltar que o indicador de endividamento da Lojas Renner chegou a 54,20% em 2021, o que proporcionou uma redução a níveis anteriores ao de 2017, ano inicial do período analisado.

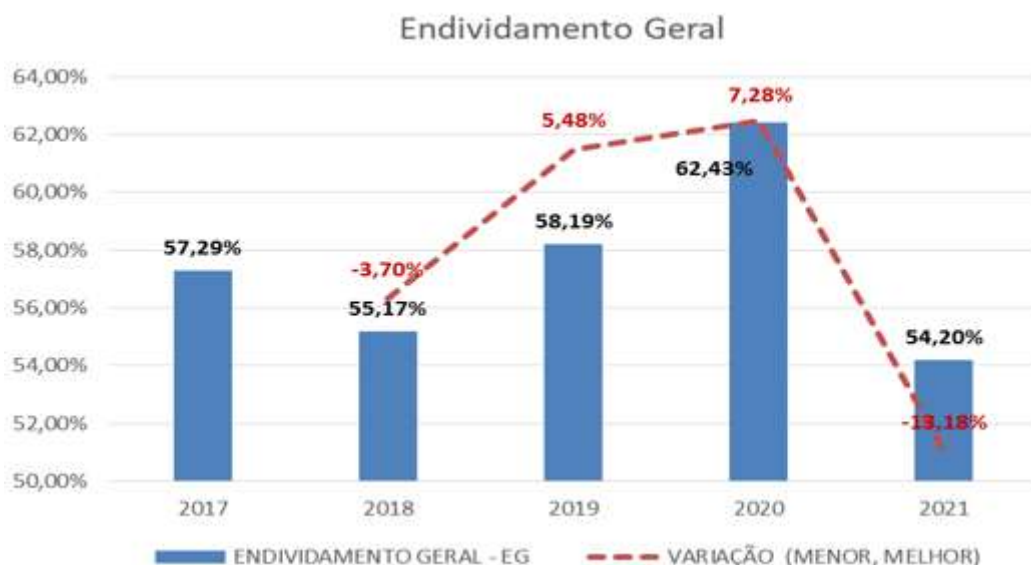
Vale o registro que ambas as empresas analisadas precisaram se alavancar financeiramente para manter as suas atividades operacionais e compromissos estratégicos futuros de crescimento, quando do início do momento pandêmico, identificados com um maior investimento em canais digitais e de logística, para manter competitividade; já que houve um nível de vendas mais baixo no final do período analisado devido ao fechamento das lojas e principalmente dos Shopping Centers.

Gráfico 1 – Endividamento Geral: C&amp;A.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

Gráfico 2 – Endividamento Geral: Lojas Renner.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

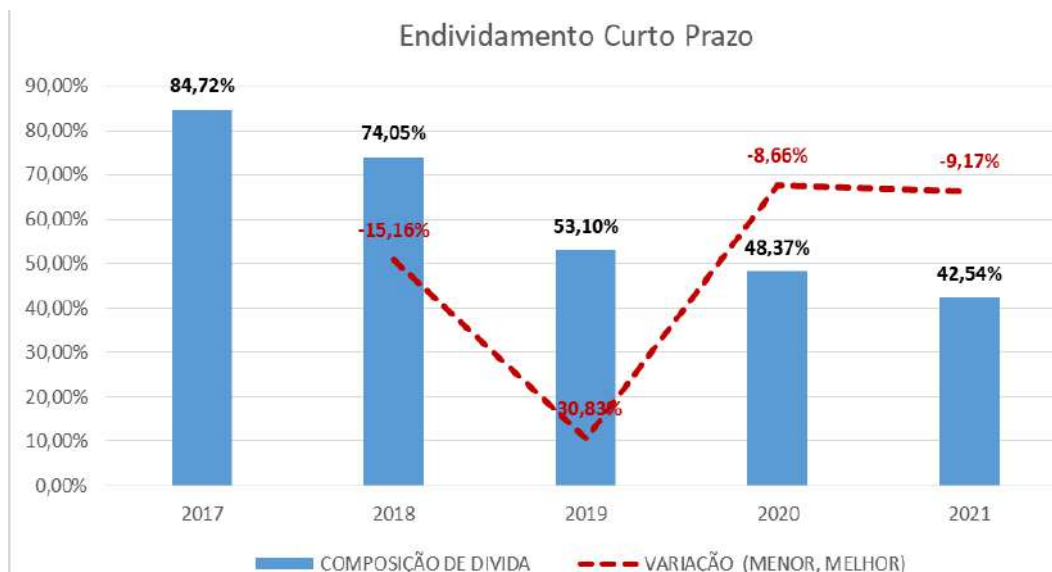
### Composição da dívida de curto prazo

O indicador é utilizado para medir a proporção do endividamento de curto prazo. Nesse caso, esse indicador é importante, pois se deseja saber se a empresa possui uma dívida de curto prazo que impacta financeiramente a empresa correndo os lucros, margens e crescimento devido à alta necessidade de cumprimento das despesas financeiras.

A maior parte do aumento da composição de dívida de 2020 foi com empréstimos e financeiros de um ano através dos bancos em ambas empresas, como também o aumento de gastos com os fornecedores.

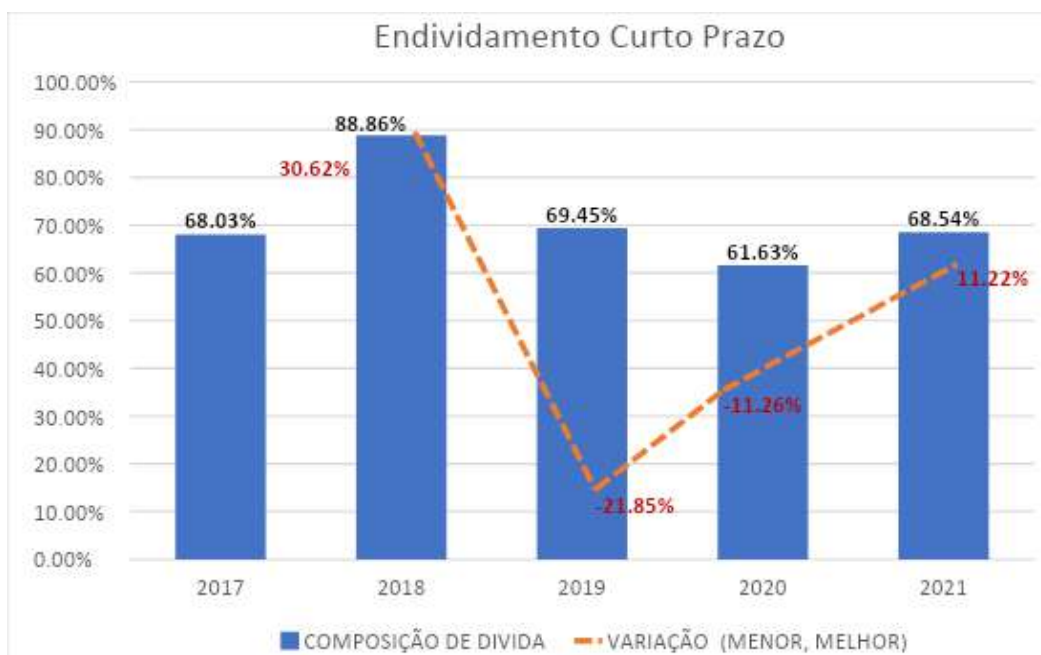
O que favorece ambas empresas no período pandêmico foi a baixa contratação de dívida no curto prazo em 53,10% na C&A e 69,45% nas Lojas Renner, ambas em 2019, que poderia ter sufocado as empresas devido a menor geração de caixa operacional no período anual seguinte que ocorreu a pandemia.

Gráfico 3 – Endividamento curto prazo: C&A.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

Gráfico 4 – Endividamento curto prazo: Lojas Renner.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.



## Análise dos indicadores de liquidez

Os indicadores de liquidez possuem o propósito de identificar a capacidade da empresa em honrar os pagamentos de suas obrigações, sendo assim é possível identificar a situação financeira da companhia e seu grau de solvência. Portanto, foram utilizados os indicadores: liquidez geral, liquidez corrente e liquidez seca.

Quando o índice de liquidez é maior que 1 a empresa possui folga para pagar todas as suas obrigações. Para o índice igual a 1, o que a empresa dispõe para pagar as contas é igual aos seus pagamentos. Por fim, quando o índice é menor que 1, a empresa pode ter dificuldades para cumprir com todas as suas obrigações, não tendo os recursos suficientes.

Tabela 2 – Indicadores de liquidez: C&A e Lojas Renner.

	C&A					Lojas Renner				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez Geral	1,08	1,12	1,10	1,04	0,92	1,20	1,27	1,01	1,08	1,30
Liquidez Corrente	1,05	1,25	1,71	1,56	1,63	1,67	1,37	1,40	1,58	1,76
Liquidez Seca	0,81	0,97	1,40	1,28	1,28	1,35	1,11	1,16	1,33	1,56

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

### Liquidez Geral

A liquidez geral de uma empresa está ligada à capacidade de pagamento de suas obrigações, curtas e longas, através dos recursos que não são permanentes, nos quais ela pode se dispor a qualquer momento.

Ao se observar os índices nas empresas analisadas, percebe-se que elas apresentam resultados finais contrastantes, pois nas Lojas Renner há um aumento inicial no indicador, fluando com uma piora em seu resultado em 2019, mas fechando a série analisada com uma melhora significativa em seu resultado.

A C&A teve um lapso de melhora do indicador num primeiro momento, mas foi piorando sua solvência no restante do período analisado; principalmente após o ano de 2020.

Neste sentido, as Lojas Renner apresentaram em seu Balanço Patrimonial um incremento significativo de 2020 a 2021 no Ativo Circulante e pouco aumento no Passivo Não Circulante identificado por 1,3.

Por outro lado, a C&A teve um aumento significativo no Passivo de Longo Prazo e não conseguiu compensar no aumento dos seus Ativos (Caixa, Contas a Receber ou diminuição dos Estoques) destacado por 0,92, resultado que já começa a preocupar.

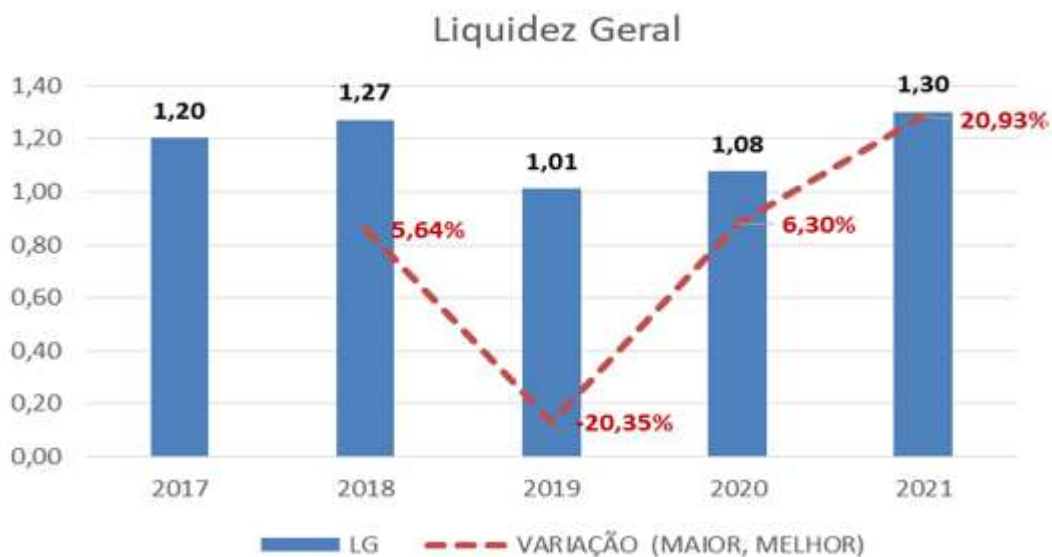


Gráfico 5 – Indicador liquidez geral: C&amp;A.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

Gráfico 6 – Indicador liquidez geral: Lojas Renner.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

### Liquidez Corrente

A Liquidez Corrente está estritamente ligada à capacidade da empresa em pagar suas obrigações de curto prazo. Esse indicador é importante para servir de análise para disponibilização de crédito e principalmente para identificar gargalos onde é preciso melhorar sua performance ou diminuir custos.

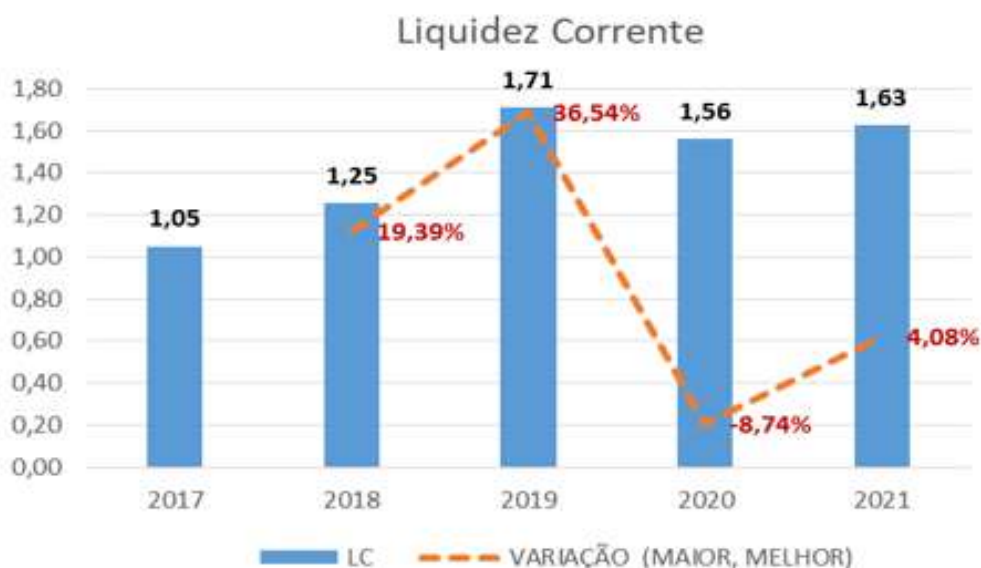
Neste sentido, conforme pode ser visto no Gráfico 7 e Gráfico 8, as duas empresas apresentaram bons índices, sendo a C&A = 1,71 e as Lojas Renner = 1,40 em 2019; ano anterior ao início da pandemia.

Isso demonstra que ambas estavam fazendo uma boa gestão dos seus ativos para manter uma situação confortável de curto prazo.

Em 2020, ambas precisavam contrair dívidas de curto prazo, mas no caso das Lojas Renner não houve uma piora do índice, e sim, uma melhora. Através da análise horizontal de 2019 a 2020, vemos que na C&A o Ativo Circulante teve um aumento de 17,35% e o Passivo Circulante 28,59%.

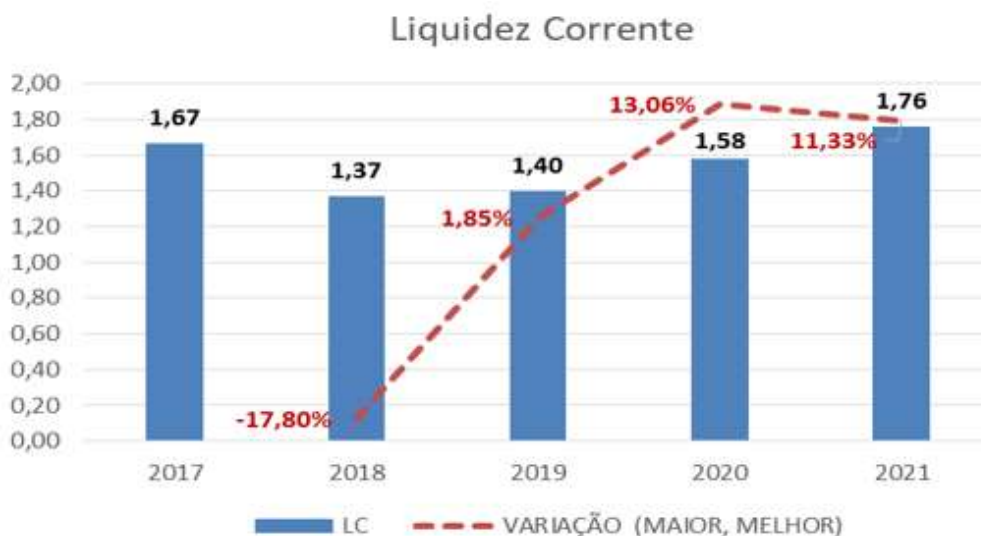
As Lojas Renner tiveram também, respectivamente, um aumento de 33,66% e 18,22%. Isso comprova que as Lojas Renner conseguiram ampliar seu Ativo acima do crescimento do seu Passivo.

Gráfico 7 – Indicador liquidez corrente: C&A.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

Gráfico 8 - Indicador liquidez corrente: Lojas Renner.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

## Liquidez Seca

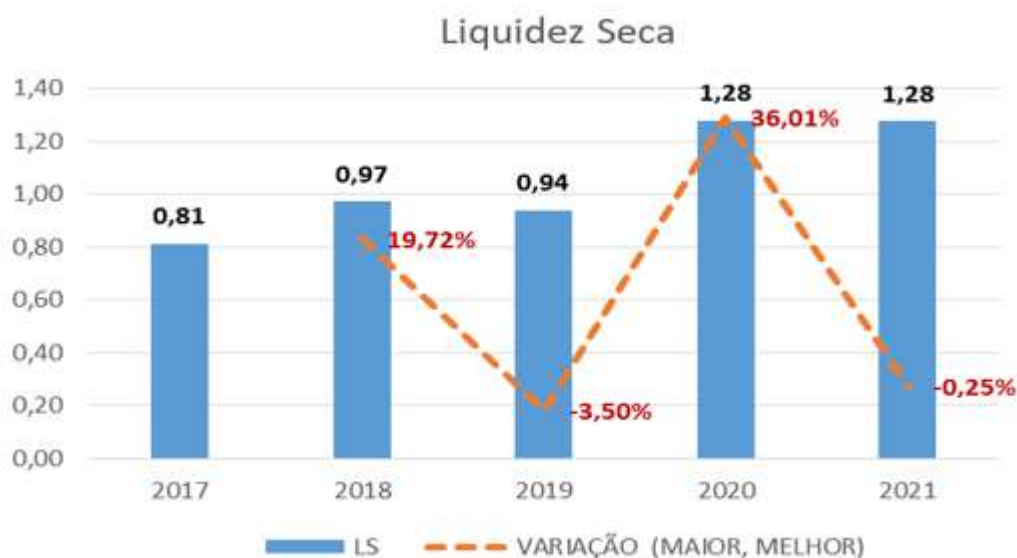
Esse indicador mede a capacidade da empresa em pagar suas dívidas de curto prazo sem a dependência das vendas, ou seja, do estoque. Além disso, não devemos considerar os ativos de longo prazo, o que gera um maior rigor na análise da solvência da empresa.

Conforme apresentado nos Gráficos 9 e 10, as duas empresas tiveram um aumento do índice no ano de 2020 - a C&A com 36,01% e Lojas Renner com 14,92%.

Na época da COVID, muitas empresas do setor de Varejo tiveram acesso facilitado ao crédito, incentivos fiscais e preservação de empregos. Desse modo, percebe-se o aumento do valor em caixa das empresas e tributos a recuperar.

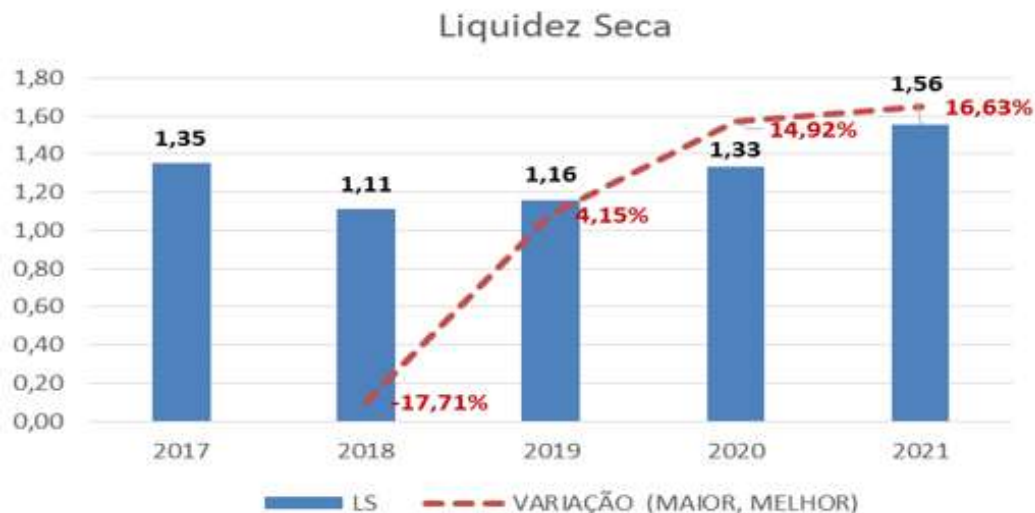
Vale ressaltar também, que a principal dificuldade das empresas foi na manutenção dos estoques que aumentaram devido a diminuição das vendas pela restrições de circulação devido ao isolamento social, contudo essa conta não é inserida nesse indicador; com isso, houve um aumento do índice, dado o impacto causado nas empresas.

Gráfico 9 – Indicador liquidez seca: C&A.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

Gráfico 10 - Indicador liquidez seca: Lojas Renner.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

### Análise dos indicadores de lucratividade

Os indicadores de lucratividade estão diretamente ligados aos demonstrativos de resultado de exercício das empresas e tem como objetivo avaliar cada etapa de resultado.

Trata-se de uma análise econômica, pois estão diretamente ligadas aos lucros/prejuízos.

A Tabela 3 apresenta o resumo dos indicadores das empresas analisadas, sendo analisados os resultados a seguir

Tabela 3 – Resumo de indicadores de lucratividade: C&A e Lojas Renner.

	C&A					Lojas Renner				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Margem Bruta	48,09	49,34	48,59	46,42	46,52	60,44	61,02	61,28	57,23	58,39
Margem Ebitda	9,82	10,87	23,96	2,01	6,59	19,03	20,63	24,39	21,86	16,36
Margem Operacional	5,89	6,90	19,55	-4,02	1,80	14,60	16,90	17,14	11,37	7,70
Margem Líquida	1,92	3,36	18,39	-4,07	6,38	9,84	12,11	11,46	14,54	5,99

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos

### Margem Bruta

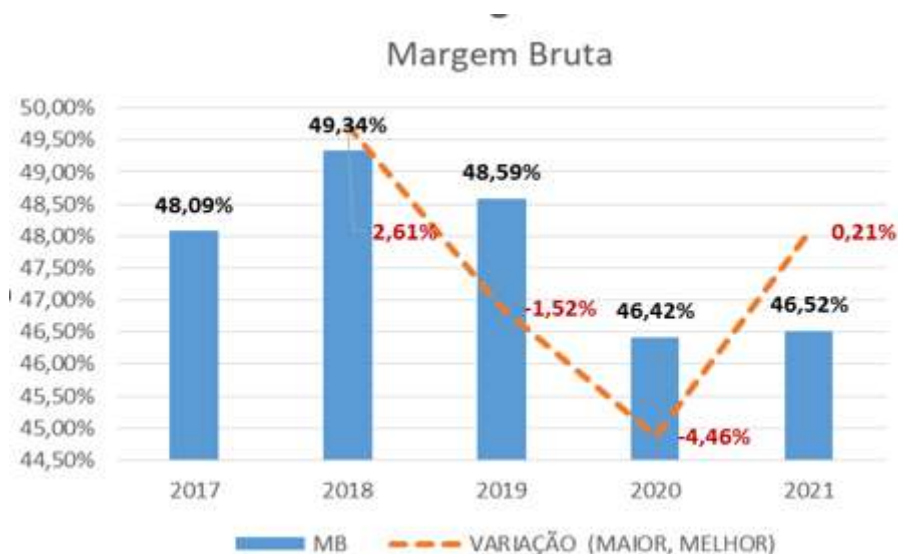
A Margem Bruta é um indicador financeiro relacionado ao percentual de ganho que a empresa obtém diante de cada venda realizada. Esse resultado vem depois de ocorrer a dedução dos impostos sobre vendas, devoluções, descontos concedidos e outros custos. Quanto maior o índice, melhor para a empresa.

Neste sentido, conforme pode ser percebido pelos dados apresentados na Tabela 3, assim como os resultados foram ilustrados nos Gráficos 11 e 12, que ambas as empresas tiveram sua margem bruta reduzida em 2020 devido a diminuição da Receita Operacional e do Lucro Bruto.

Na Lojas Renner houve uma queda de 26,6% no Lucro Bruto e 21,4% na Receita Operacional Líquida. Já a empresa C&A apresentou uma queda de 26,15% e 22,70% respectivamente no Lucro Bruto e na Receita Operacional Líquida.

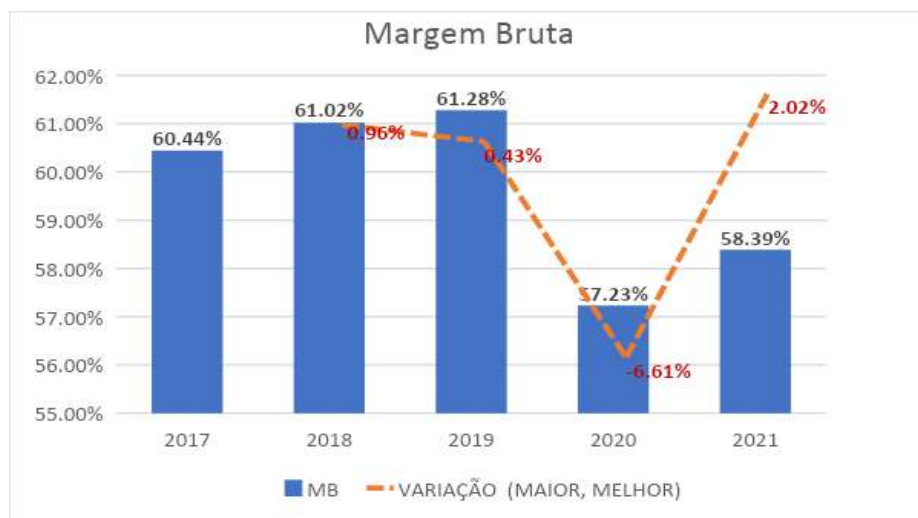
Isto demonstra a similaridade da queda nas duas empresas que sinalizaram terem sido foram atingidas de forma setorial devido a todo o contexto da pandemia.

Gráfico 11 – Indicador Margem Bruta: C&A.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos

Gráfico 12 - Indicador Margem Bruta: Lojas Renner.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

## Margem Ebitda

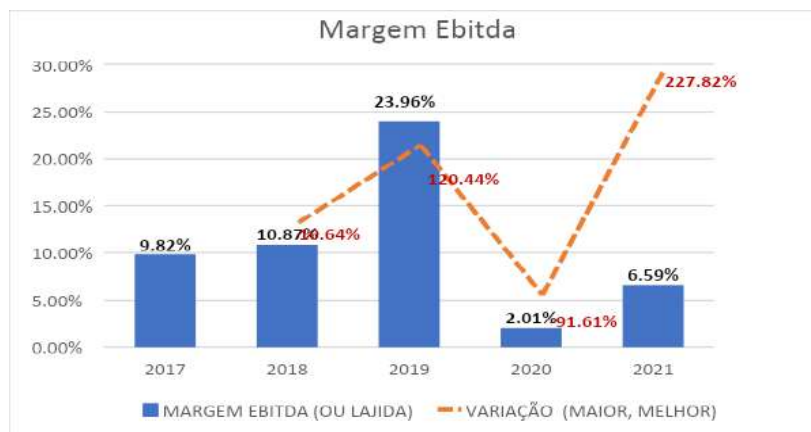
A margem Ebitda faz menção a eficiência da empresa na gestão do consumo de recursos aplicados nas suas atividades meio: comercial e administrativa, incluindo os ganhos e perdas, porém, antes dos efeitos financeiros, da depreciação e amortização. É a capacidade da empresa gerar recursos mediante suas próprias atividades operacionais.

Vale destacar que a C&A apresentou números bastante ruins em 2020 com prejuízos após o Resultado Bruto com gastos operacionais acima do esperado o que levou para índice perto de zero em 2,01%.

Em 2019, podemos ver um aumento expressivo na sua margem Ebitda, primeiramente, pelo aumento de capital que ocasionou em um número expressivo de receitas financeiras em torno de R\$600 milhões através de juros, além de uma melhor gestão das despesas operacionais. Logo, é evidente que esse movimento estratégico foi muito bom para manter o operacional da empresa sem impacto. Sob o ponto de vista das Lojas Renner, pode-se identificar que a empresa de 2017 a 2020 manteve um nível equilibrado sem queda ou aumentos bruscos da Margem.

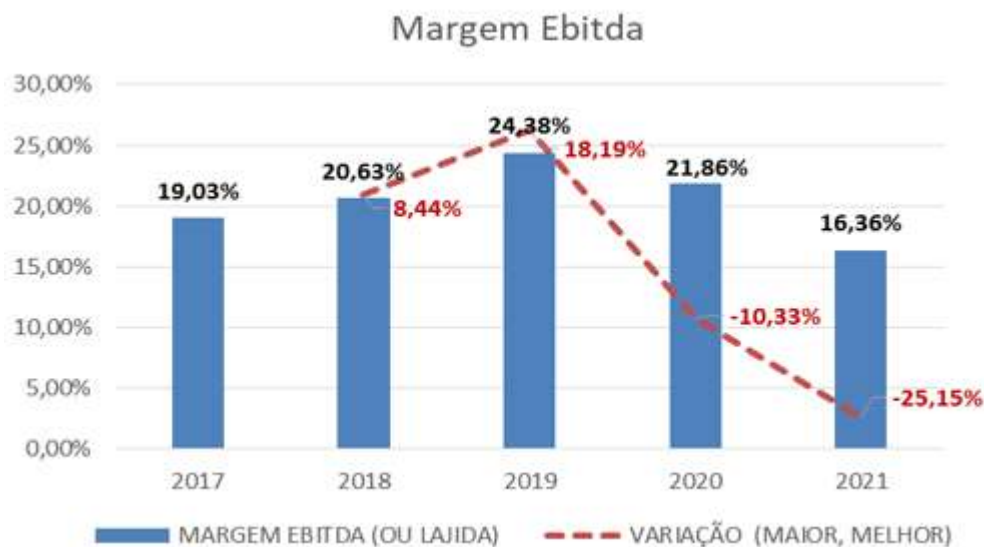
Contudo, é evidente que no ano de 2021 houve uma queda significativa nesse número, sendo um reflexo de pós covid devido a retirada do benefício fiscal do PIS e COFINS recolhido somente no ano de 2020. Independentemente do aumento das vendas no ano de 2021 devido a maior flexibilização e iniciação da campanha de racionamento, percebe-se ainda o efeito significativo do benefício fiscal nos indicadores de 2020.

Gráfico 13 – Indicador Margem Ebitda: C&A.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

Gráfico 14 – Indicador Margem Ebitda: Lojas Renner.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

### Margem Operacional

O indicador de Margem Operacional mede a eficiência da empresa na gestão do consumo de recursos aplicados nas suas atividades operacionais após os efeitos da depreciação e amortização. É o desempenho das áreas de atividade meio (infraestrutura, pessoal e comercial) incluindo os ganhos e perdas não oriundos dos instrumentos financeiros e os efeitos da depreciação e amortização.

A Lojas Renner registrou duas quedas significativas de forma consecutivas nos anos de 2020 e 2021 devido à baixa expressiva do lucro antes dos juros e impostos que não pode ser compensada pelo aumento das receitas operacionais no decorrer do ano de 2021.

A C&A foi ainda pior na composição do seu Ebit com uma queda expressiva de em torno de R\$1 bilhão para em torno de R\$356 milhões em 2020 e R\$296 milhões em 2021.



Gráfico 15 – Indicador Margem Operacional: C&amp;A.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

Gráfico 16 - Indicador Margem Operacional: Lojas Renner.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

### Margem Líquida

O indicador de Margem Líquida mede o resultado financeiro e da tributação direta (IRPJ e CSL).

A C&A sofreu uma queda expressiva em sua margem líquida no ano de 2020, devido o prejuízo líquido marcado principalmente pelas despesas operacionais relacionadas a toda sua atividade. Além das despesas financeiras antes dos tributos sobre o lucro.

Em 2020 para 2021, podemos ver a manutenção das despesas operacionais do ano anterior e a diminuição das linhas de receita diante da retomada econômica.



Segundo as notas explicativas das empresas, podemos perceber uma equivalência no que tange às despesas com vendas em consequência do crescimento e investimento em operação online. Além disso, ocorreram maiores gastos com a parte logística relacionada aos fretes.

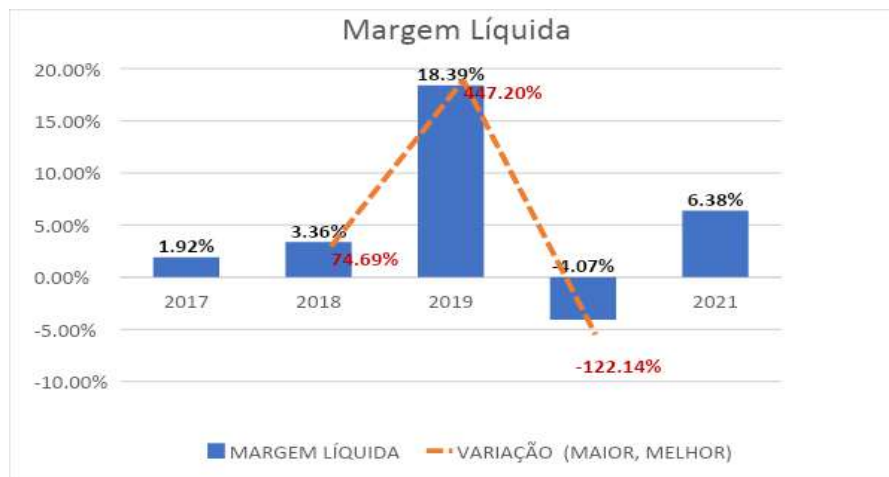
Outro ponto importante das despesas é a parte administrativa com o aumento dos gastos através dos serviços de terceiros, principalmente, na parte de atendimento online.

Em relação as Lojas Renner sua queda foi significativa somente em 2021 devidamente relacionado ao aumento de 35% com despesas de vendas e 36% com despesas gerais/administrativas. Como também na linha de outros resultados operacionais através do alto provisionamento do programa de participação de resultados (PPR) dos colaboradores se comparado com o ano anterior tendo uma variação de 2020 para 2021 de 864,8% segundo as notas explicativas.

Vale destacar também, que a empresa em 2020 teve um crédito tributário de recuperação com a exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e COFINS na ordem de R\$735,4 milhões que caiu em 90,3% no ano 2021 identificado como R\$79 milhões.

Portanto, em 2021 houve um cenário de bastante incerteza e volatilidade devido a segunda onda de COVID-19 e o aumento exagerado da inflação seguido por maiores juros.

Gráfico 17 – Indicador de Margem Líquida: C&A



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

Gráfico 18 - Indicador de Margem Líquida: Lojas Renner



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

### Análise de indicadores de atividade

Os indicadores de atividade possuem o objetivo de identificar as diversas fases do ciclo operacional de uma companhia desde a aquisição de matéria prima, mercadorias até o seu recebimento via vendas.

Além disso, pode-se compreender os prazos médios que estão diretamente ligados a uma análise do ciclo operacional sendo assim informações relevantes desde o cunho estratégico empresarial do ponto de vista comercial e financeiro.

Os índices a serem utilizados são: prazo médio de estoque, compras e recebimento.

A Tabela 4 apresenta o resumo dos indicadores de atividade de cada empresa analisada:

Tabela 4 – Resumo de Indicadores de Atividade: C&A e Lojas Renner.

	C&A					Lojas Renner				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
PMR	57	73	59	60	60	83	74	71	85	68
PME	70	67	69	98	97	104	111	108	140	122
PMC	91	93	96	155	155	89	93	98	129	123

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

### Prazo médio de recebimento

O indicador de prazo de recebimento mede o tempo em dias em que a empresa leva para receber o pagamento do cliente revelando a eficiência na gestão das políticas de crédito e cobrança da empresa. Neste sentido, quanto menor o número, melhor para empresa, pois ela consegue incorporar o recurso da venda no fluxo de caixa incorporando resultado direto.

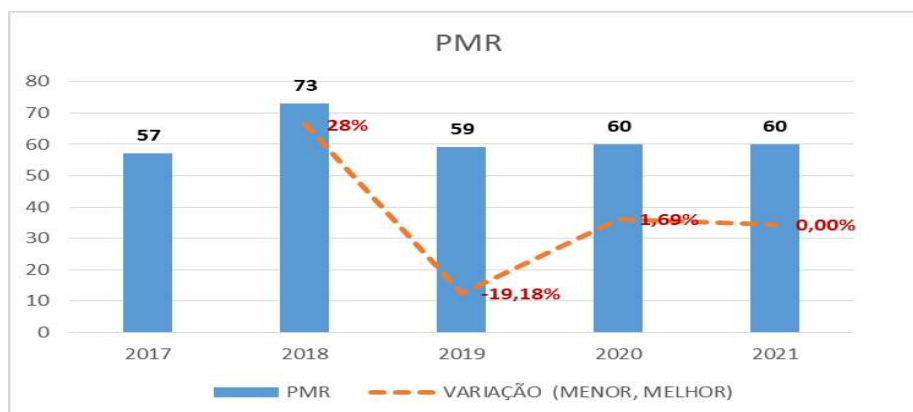
Ao se analisar os dados das duas empresas percebe-se que a C&A manteve o seu prazo médio de recebimento entre os anos de 2019 - 2021 independente do cenário de pandemia e isso não causou um incremento de receita, pois não fazia parte de sua estratégia.

Por outro lado, as Lojas Renner alongaram mais o seu crédito para recebimento e fez com que seu índice aumentasse, contudo podemos perceber uma melhora no resultado da empresa com maiores vendas e receita operacional.

Vale destacar também que as Lojas Renner sempre trabalharam com um prazo maior que a sua concorrente com o índice mínimo em 2017 no valor de 83 dias.

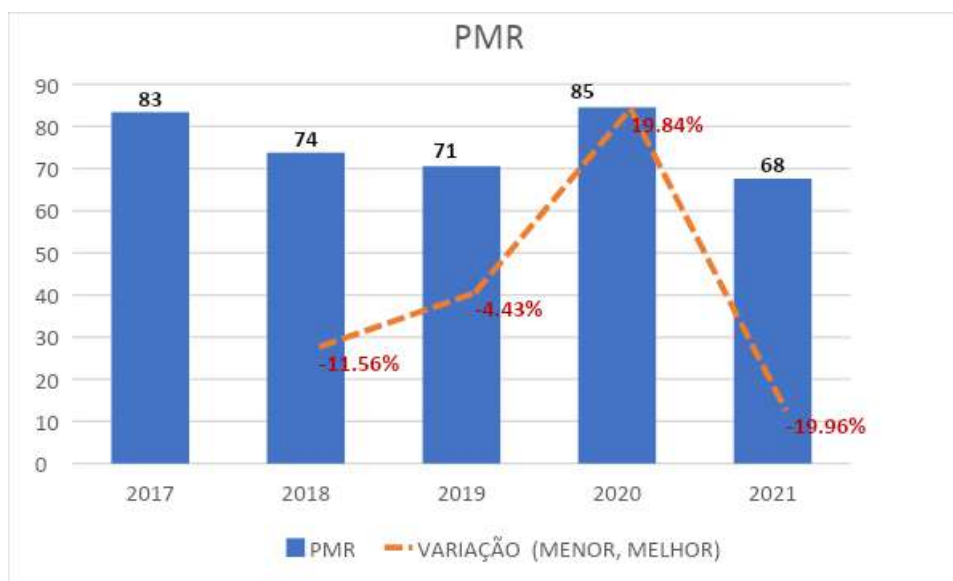
De outro modo, a C&A sempre tentou manter o seu prazo de recebimento baixo com o mínimo em 57 em 2017 e mantendo o seu prazo perto desse número nos anos seguintes.

Gráfico 19 – Indicadores do Prazo Médio de Recebimento: C&A



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

Gráfico 20 – Indicador de Prazo Médio de Recebimento: LOJAS RENNEN



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

## Prazo médio de estocagem

O indicador de prazo médio de estocagem tem como objetivo realizar a mensuração de dias que o estoque fica parado revelando o prazo médio de estocagem das mercadorias. Isso revela o nível de gestão da empresa com base nos fornecedores e facilidade de vendas dos seus produtos sem que acarrete em muitas mercadorias paradas que causam prejuízos de armazenamento.

Em relação à política de estoque das duas empresas, podemos perceber que o contexto da pandemia ocasionou um aumento dos estoques no ano de 2020 em ambas as empresas. Logo, evidencia-se que a COVID19 gerou um impacto na manutenção das mercadorias das empresas devido a diminuição das vendas físicas, dificuldades de logística e necessidade de maiores investimentos nos centros de distribuição que são focados em ecommerce.

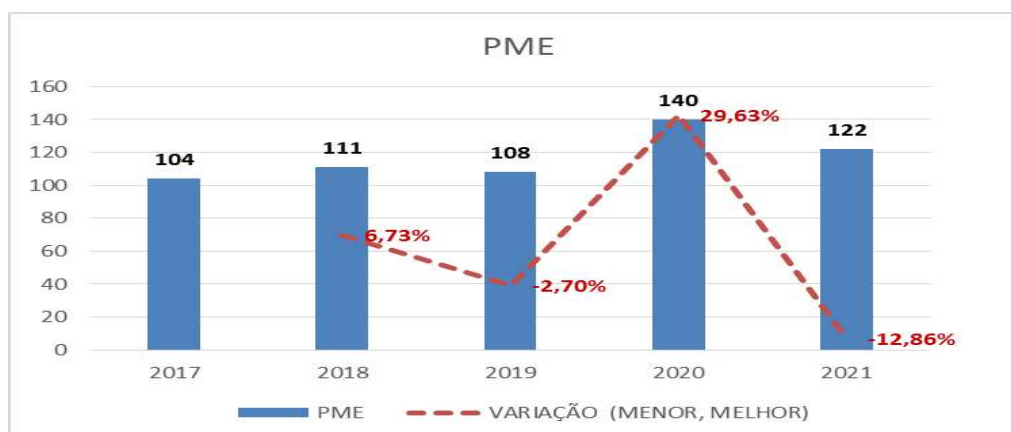
Entende-se que a estratégia de vendas e distribuição de mercadorias da Lojas Renner foi mais eficiente com a diminuição de 12,86% no ano de 2021 saindo de 140 dias para 122 dias.

Gráfico 21 – Indicador de prazo médio de estocagem: C&A.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

Gráfico 22 – Indicador do Prazo Médio de Estocagem: LOJAS RENNENR



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

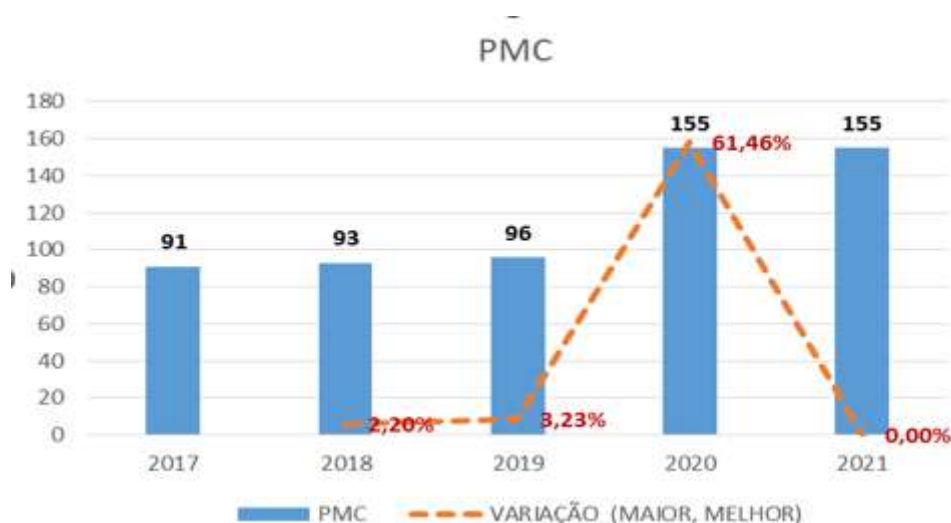
## Prazo médio de compras

O índice relacionado ao prazo médio de compras de uma empresa mede o tempo que uma companhia leva para pagar os seus fornecedores revelando assim, a eficiência na gestão do prazo de pagamentos relacionados aos fornecedores de seus produtos.

Ao serem analisadas as duas empresas em relação aos seus fornecedores percebe-se que foi necessária uma expansão quanto ao prazo de pagamentos devido ao cenário de pandemia onde a C&A e Lojas Renner precisaram renegociar seus débitos para poder sofrer um menor impacto financeiro nos seus resultados.

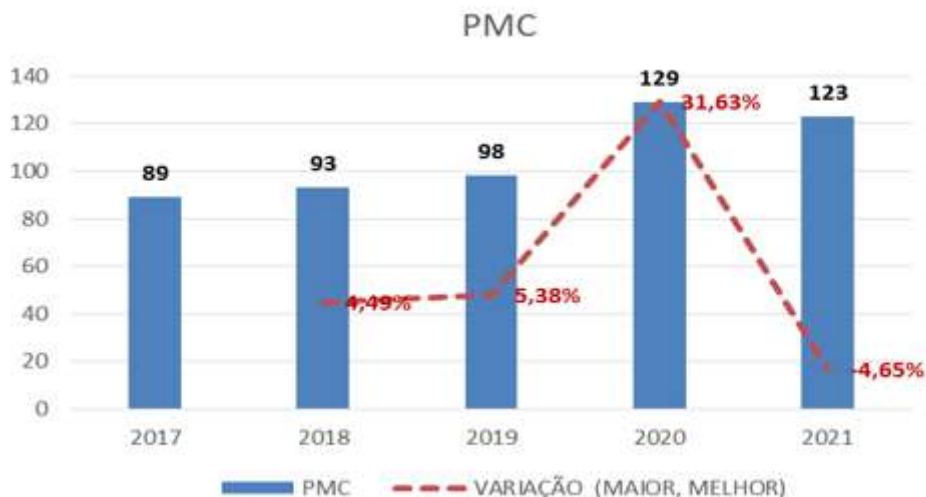
Além disso, fica evidente que no ano seguinte em 2021 as empresas mantiveram o seu prazo de pagamento referente ao ano anterior, pois ainda não haviam se recuperado do cenário pandêmico onde foi necessário adotar estratégias de alongamento de cumprimento com os prazos em relação aos fornecedores, assim gerando um menor impacto na atividade operacional nos seus balanços e resultados.

Gráfico 23 - Indicador do Prazo Médio de Compra: C&A.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

Gráfico 24 - Indicador do Prazo Médio de Compras: LOJAS RENNER



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos públicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais partem da análise dos indicadores financeiros e econômicos das empresas varejistas C&A e Lojas Renner que são bastante relevantes no cenário brasileiro de vestuário e estão diretamente em contato com a maior parte da população brasileira de classe média. Neste sentido, foi possível identificar aspectos relevantes sobre as empresas estudadas, como também em seu desempenho ao longo do tempo por meio do corte temporal de 2017 à 2021. Além disso, foi estabelecida uma comparação dos mesmos índices com cada empresa, sendo possível perceber a diferença entre estes indicadores durante o tempo analisado. Desse modo, ficaram de maneira explícitas as diferenças e similaridades em cada número exposto no trabalho.

Portanto, podemos constatar que o ano de 2020 foi extremamente difícil para o segmento de varejo de vestuário/moda devido ao impacto econômico da COVID-19 no que tange ao isolamento social e diminuição de vendas devido o cenário incerto a primeiro momento do vírus e como haveria de ser combatido via medidas sanitária e de cunho econômico para a população e empresas. Logo, ficou evidente o impacto nos índices financeiros e demonstrativos de resultados financeiros do ano de 2020. E as empresas que estavam passando por uma situação econômico saudável nos anos anteriores se saíram melhores diante da incerteza da crise econômica e sanitária global.

Sendo assim, avaliando da perspectiva dos indicadores nos três anos anteriores a pandemia em 2017, 2018 e 2019 podemos concluir que no aspecto de endividamento ambas empresas estavam em 2019 com níveis saudáveis de dívida e com a maior parte concentrada em longo prazo o que não comprometia os números operacionais no curto prazo. Contudo,

percebemos a C&A estava passando por um processo de desalavancagem da dívida e transição para a composição da maior parte de sua dívida em longo prazo desde o ano de 2017 até 2019. Caso, a empresa não tivesse se posicionado dessa maneira nos anteriores a pandemia, provavelmente veríamos uma empresa em situação totalmente desconfortável e perigoso sob o ponto de vista financeiro. Por outro lado, as Lojas Renner sempre mantiveram seus desempenhos financeiro controlado nesse aspecto. Para os anos posteriores, podemos perceber que ambas empresas precisaram contrair mais dívidas em 2020 e tiveram uma diminuição dos seus resultados o que gerou um aumento no setor como um todo. No ano de 2021, houve apenas a manutenção dos níveis.

Outro grupo importante de análise foi o parâmetro da liquidez que a partir de 2020 houve uma piora dos números na C&A que não conseguiu gerar um incremento de ativos em relação ao aumento de passivos devido ao cenário pandêmico, vale destacar o índice geral de liquidez que ficou abaixo de 1 em 0,92. Por outro lado, a Lojas Renner sempre manteve controlada a sua situação de liquidez e em 2021 conseguiu entregar bons números de valorização dos seus ativos provavelmente devido a uma estratégia empresarial particular da empresa e não do setor de varejo.

Os indicadores de atividade também são muito importantes devido a sua relação com todo o operacional das empresas desde a sua relação com fornecedores até as suas vendas que são a principal atividade do varejo. Neste sentido, ambas empresas tiveram seus números piorados a partir de 2020, primeiramente pelo alongamento do prazo de pagamento das vendas recebidas pelos clientes devido o incentivo as compras à prazo e parceladas e o aumento dos níveis de estoque devido a diminuição nas vendas. Sendo assim, percebemos que esse foi um movimentado que leva em conta todo o setor varejista.

Por fim, os índices de lucratividades das empresas foram impactados significativamente devido ao aumento das despesas das companhias em 2020 e 2021 com administração, vendas e a parte logística devido a expansão das companhias em termos de infraestrutura para atender a demanda via ecommerce. É válido destacar também a diminuição da maioria das linhas de receitas em 2020 e 2021.

Contudo, podemos perceber eventos extraordinários que geraram receita para as companhias, como por exemplo, a C&A efetuou um aumento de capital significativo na que proporcionou mais disponibilização de recursos em caixa em 2019 o que inflou o número de margem ebitda e contribuiu com ganhos em aplicações financeiras.

E no caso das Lojas Renner, em 2020 a empresa teve um ganho operacional relacionado ao crédito de um benefício fiscal.

Portanto, de forma geral, podemos dizer que ambas tiveram um impacto negativo relacionada ao setor e tiveram pontos positivos intrínsecos a empresa que mantiveram um nível bom de margens lucrativas.

Todavia, podemos perceber que em 2021 a Lojas Renner conseguiu entregar um melhor número relacionada as receitas devido ao incremento das suas vendas online, investimento em tecnologia e canais digitais que proporcionaram uma melhora das receitas.

Por outro lado, as Lojas Renner tiveram um maior gasto com despesas operacionais que acabaram não contribuindo como alavancagem dos negócios, e assim, reduzindo parte destes ganhos advindos das vendas online.

Portanto, este atual estudo contribuiu com a análise do desempenho econômico e financeiro de duas empresas relevantes no cenário brasileiro de varejo de vestuário e moda diante de dois anos severamente impactados por um contexto de crise sanitária e econômica em 2020 e 2021 apresentando uma amostra dos desempenhos dessa empresa diante dessa situação. Como sugestão para estudos futuro, vejo a importância de entender não somente os números, mas como o posicionamento empresarial das empresas antes, durante e depois da pandemia foram relevantes nos resultados financeiros dessas companhias e na maneira de lidar com a crise. Além disso, vejo que um número maior de empresas a serem estudadas poderiam trazer uma maior representatividade do impacto da pandemia nas empresas de varejo no setor como um todo.

Por fim, acredito que a inclusão do ano de 2022 nos estudos poderiam trazer uma melhor perspectiva do pós pandemia já que apenas o ano de 2021 não é o suficiente para avaliarmos um período de pós pandemia.

## REFERÊNCIAS

Assaf Neto, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. - 12aed - São Paulo: Atlas, 2020

Assaf Neto, A. **Finanças Corporativa e Valor** - 7 ed - São Paulo: Atlas, 2014

BRASIL, LEI Nº 11.941, DE 27 DE MAIO DE 2009. **Dispõe sobre as alterações tributárias e necessidades informativas.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)>. Acesso em 04 de junho de 2022.

BRASIL, LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm)>. Acesso em 04 de junho de 2022.





C&A. **Demonstrativos Contábeis**. Disponível em: <[https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm)>. Acesso em 03 de março de 2023

C&A. **História sobre a C&A, 2022**. A companhia em história. Disponível em: <<https://ri.cea.com.br/a-companhia/historia/>>

Acesso: 11 de junho de 2022

Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>>

GUANAIS, Luiz, DISSELLI, Gabriel, ROGATIS, Victor, TEMPORINI, Luiz. **Varejo & Consumo: Analisando o setor de Vestuário**. BTG Pactual S.A - São Paulo: 05 de julho de 2022. <<https://atlasinvest.com.br/wp-content/uploads/2021/07/Varejo-Consumo-210705.pdf>>. Acesso em 07 de junho de 2022

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **O IBGE apoiando o combate à COVID-19** - Novembro de 2020

LOJAS RENNER. **Demonstrativos contábeis**. Disponível em: <[https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm)>. Acesso em 03 de março de 2023

LOJAS RENNER. **Quem somos, 2022**. Nosso ecossistema - quem somos. Disponível em: <<https://www.lojasrennersa.com.br/nosso-ecossistema/quem-somos/>>. Acesso: 11 de junho de 2022

MARTINS, Eliseu, MIRANDA, Gilberto José, DINIZ, Josedilton Alves . **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. 3 ed - São Paulo: Atlas, 2020

Organização Pan-Americana de Saúde. **Histórico da pandemia de COVID-19**. Disponível: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em: 27 de maio de 2022

Pansini, Fernanda. **Os impactos da pandemia no varejo de moda**. Rio de Janeiro, Revista Eletrônica OABRJ - Edição Especial Mentoria 29, junho de 2020. Disponível em: <<https://revistaeletronica.oabRJ.org.br/?artigo=os-impactos-da-pandemia-no-varejo-de-moda>> Acesso: 30 de maio de 2022

SILVA, Alexandre Alcântara. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010

Vasco, Luís. **Impactos financeiros da Covid-19. Como lidar com crises e volatilidades**. Deloitte, 2019. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/finance/articles/impactos-financeiros-covid-19.html>> Acesso em: 27 de maio de 2022

VILAS BÔAS, Eduardo. **Varejo de moda: as diferentes modalidades de comércio.** Audaces, 2013. Disponível em: <[PÁGINA 153](https://audaces.com/varejo-de-moda-as-diferentes-modalidades-de-comercio-2/#:~:text=Para%20a%20AMA%20(American%20Marketing,e%20comercializa%20aos%20consumidores%20finais.>Acesso em:7 de junho de 2022.</a></p></div><div data-bbox=)

## A COR DO DESEMPREGO: A IMAGEM DO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO PINTADA COM TINTAS DE EXCLUSÃO

Tiago Picolotto. tiago.picolotto@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

O presente texto acadêmico tem como objetivo demonstrar a extrema desigualdade na ocupação de postos de trabalho e no recebimento de salários entre brancos e negros e a operacionalização do racismo para que esse cenário seja possível, a partir do entrelaçamento de conceitos formulados por autores consagrados como Clóvis Moura (1983), Dênis de Oliveira (2021), Kabengele Munanga (2017), Lélia Gonzáles (2020) e Nancy Fraser (2020). O trabalho irá perpassar o período escravista da história do Brasil e a importância desse sistema dominante por praticamente quatrocentos anos na manutenção das desigualdades de oportunidades entre brancos e negros, além da passagem para o capitalismo dependente do imperialismo, que deixou a população negra livre, mas desamparada de políticas públicas e de reparação pelos anos da violência sofridos durante escravidão.

**Palavras Chave:** Desigualdade racial; Mercado de trabalho; Racismo estrutural.

### ABSTRACT

The present academic text aims to demonstrate the extreme inequality in job occupation and salary distribution between white and black individuals and the operationalization of racism that enables this scenario. This analysis is based on the interweaving of concepts developed by renowned authors such as Clóvis Moura (1983), Dênis de Oliveira (2021), Kabengele Munanga (2017), Lélia Gonzales (2020), and Nancy Fraser (2020). The study will explore the slavery period in Brazilian history and the significance of this dominant system, which lasted for nearly four hundred years, in sustaining inequalities in opportunities between white and black populations. Additionally, it examines the transition to capitalism dependent on imperialism, which left the black population free but unprotected by public policies and reparations for the violence endured during slavery.

**Keywords:** *Financial Indicators Analysis, COVID19 Pandemic, Accounting, Lojas Renner, C&A, Clothing Retail.*

### INTRODUÇÃO

O presente texto acadêmico tem como objetivo demonstrar a extrema desigualdade na ocupação de postos de trabalho e no recebimento de salários entre brancos e negros e a operacionalização do racismo para que esse cenário seja possível, a partir do entrelaçamento de conceitos formulados por autores consagrados como Clóvis Moura (1983), Dênis de Oliveira (2021), Kabengele Munanga (2017), Lélia Gonzáles (2020) e Nancy Fraser (2020).

O trabalho irá perpassar o período escravista da história do Brasil e a importância desse sistema dominante por praticamente quatrocentos anos na manutenção das desigualdades de

oportunidades entre brancos e negros, além da passagem para o capitalismo dependente do imperialismo, que deixou a população negra livre, mas desamparada de políticas públicas e de reparação pelos anos da violência sofridos durante escravidão.

Neste artigo, também serão abordados outros pontos fundamentais para o entendimento das características do racismo à brasileira, como o mito da democracia racial, que fez com que o preconceito mudasse a sua roupagem, com o passar dos anos e a mudança do sistema econômico, sem jamais perder o seu efeito nocivo à população negra, mantendo os seus reflexos na atualidade.

### **O retrato da desigualdade atravessa a história brasileira, do princípio aos dias atuais**

Um estudo intitulado “Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil” divulgado no mês de novembro de 2022 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), destacou que as pessoas brancas recebem, em média, um acréscimo de 75% em seus rendimentos comparado às pessoas pretas no mercado de trabalho. Quanto à pobreza, a pesquisa revelou que, enquanto 18,6% dos brancos estão abaixo da linha de pobreza segundo os critérios do Banco Mundial, esse número sobe para 34,5% entre os pretos e 38,4% entre os pardos.

Além disso, o estudo expõe grandes discrepâncias na taxa de desemprego. Enquanto a taxa de desocupação entre os brancos era de 11,3% em 2021, ultrapassava os 16% entre a população preta e parda. Esses mesmos padrões desfavoráveis se repetem na informalidade e na presença em cargos gerenciais e são dados que retratam, não apenas uma realidade estatística, mas também a construção histórica de uma identidade nacional que tem prejudicado significativamente a emancipação e a busca por direitos iguais dos negros.

Desde o fim da escravização no Brasil, no final o século XIX, o capitalismo é o sistema de produção econômico vigente no país. De acordo com Nancy Fraser (2020), em qualquer parte do mundo esse sistema tem características marcantes. Entre elas, a propriedade privada dos meios de produção, a divisão de classes entre proprietários e proletários, a instituição de um mercado de trabalho com mão de obra livre e assalariada, além da exploração do trabalhador com objetivo de lucro para os donos dos meios de produção.

Aqueles concebidos como “trabalhadores” são livres, em primeiro lugar, no sentido do status jurídico. Eles não são escravizados, tornados servos, nem estão vinculados ou presos, de algum modo, a um determinado lugar ou a um mestre em particular. Eles podem se mover e entrar em um contrato de trabalho. Além disso, os “trabalhadores” também são livres num segundo sentido. Como acabamos de dizer, são livres do acesso aos meios de subsistência e de produção, são livres, inclusive, dos direitos consuetudinários de uso da terra e das ferramentas. Em outras palavras, estão privados do tipo de recursos e direitos que poderiam permitir que se

abstivessem do mercado de trabalho. Sua liberdade, no primeiro sentido, anda junto com sua vulnerabilidade à coação. (FRASER, 2020)

A autora defende que, ao longo da história, os africanos, seja no Brasil ou nos outros países onde foram submetidos à diáspora, foram subjugados aos regimes de acumulação racializada. Ou seja, além de serem explorados como toda mão de obra proletária, os sujeitos foram expropriados de tudo o que lhes pertencia. Segundo ela, somente depois com a democratização parcial das metrópoles e a ascensão da exploração em larga escala do livre trabalho assalariado na fábrica, foi que o contraste entre “raças livres e subjugadas” se acentuou, dando origem às ordens raciais que caracterizam o capitalismo moderno.

Veio a expropriação massiva dos corpos, do trabalho, da terra e da riqueza mineral, na Europa e na Ásia, mas, sobretudo, na África e no “Novo Mundo”. A expropriação encolheu a exploração no capitalismo comercial, o que teve implicações importantes na hierarquia de status. Por um lado, esse regime gerou os precursores das subjetivações racializantes que se tornaram plenas de consequências nas fases seguintes: “europeus” versus “nativos”, “indivíduos livres” versus “escravos”, “brancos” versus “negros (FRASER, 2020)

O autor Denis de Oliveira (2021) traz à tona um conceito de Comparato, que lembra que o capitalismo é a primeira experiência de civilização humana cujo caráter universalizante se dá pela sua dimensão secular, desvinculada dos poderes decisórios da religião. Apesar de comportar a diversidade humana, as hierarquias são a sua lógica e constroem mecanismos de integração excludente. Conforme nos ensina Annibal Quijano, o sistema-mundo no capitalismo se organiza com hierarquizações construídas a partir da raça como categoria central.

Oliveira parte do pressuposto de que o racismo como conhecemos hoje é produto de uma tipologia de classificação racial, consolidada principalmente no século XVI como instrumento do projeto eurocentrista, ou seja, uma ideologia que simplifica o processo civilizatório e que transmite que os brancos europeus são superiores aos demais povos e culturas e qualquer análise deve partir desse ponto de vista como modelo a ser seguido.

As ideologias expressam projetos políticos concretos e práticas concretas, assim não há como falar em ideologia eurocêntrica sem falar na emergência do capitalismo. Evidente que o racismo não nasceu com o capitalismo, mas o racismo como se expressa hoje, baseado nessa classificação racial, sim. (OLIVEIRA, 2021)

No que diz respeito especificamente ao Brasil, o autor Clóvis Moura reforça que as bases para potencialização do racismo como uma ideologia cristalizada são construídas bem antes da

adoção do capitalismo como sistema vigente e ocorrem desde a sua descoberta. Conforme Moura, os quatrocentos anos de escravismo colonial deixaram muitas e profundas aderências sociais, econômicas, políticas, culturais e psicológicas, que perduram até os dias atuais.

Moura entende que, por mais que alguns cientistas sociais tentem ignorar ou minimizar esse passado, ele é fundamental para compreender a construção do racismo na sociedade brasileira e há imensos vestígios de relações escravistas na estrutura da nossa sociedade atual. Foi nesse período do sistema escravista, que o negro passou a ser visto como “coisa” e sua humanidade foi esvaziada pelo senhor até que ele ficasse praticamente sem verticalidade. O autor reforça que o escravismo foi o entrave no desenvolvimento interno do país e permitiu que os níveis de exploração descapitalizassem permanentemente aqueles setores que poderiam compor uma economia de consumo interno, em favor de uma economia de exportação. Esse elemento foi um dos fatores fundamentais para abrir as portas ao sistema de produção que substituiu o escravismo após a abolição da escravatura: o capitalismo dependente

Mecanismos repressivos, ideológicos, econômicos e culturais visando acomodar os ex-escravos nos grandes espaços marginais de uma economia de capitalismo dependente. As classes dominantes necessitavam para manter esses ex-escravos nessa franja marginal de um aparelho de Estado altamente centralizado e autoritário. (MOURA, 1983)

Para o trabalhador negro, recém saído da escravidão, não houve qualquer política de integração social. A população negra, agora liberta, continuava excluída. As classes dominantes foram buscar nos imigrantes europeus, que chegam ao país em massa entre o final do século 19 e início do século 20, o trabalhador ideal. Parte das pessoas negras, principalmente os homens, não consegue se inserir na maioria das atividades do mercado de trabalho, e obtém empregos em trabalhos marcados pelo uso excessivo da força física. Em muitos casos vão ser usados como exército "industrial" de reserva servindo para pressionarem os trabalhadores brancos europeus a aceitarem as condições oferecidas pelos capitalistas. Nesses casos, o racismo serviu como elemento para legitimar a exclusão a que foi submetida a população negra.

O que se chamou de borra da escravidão é jogado à periferia do modelo e esse processo violento de marginalização é justificado pela simbologia dominante de que o bom é o branco. Junte-se, portanto às limitações estruturais inerentes ao modelo de capitalismo dependente uma simbologia alienadora que coloca o Negro como o elemento negativo da realidade, para se poder compreender o traumatismo que o atingirá em seguida. A força desse símbolo irá bloquear as possibilidades de mobilidade vertical massiva do negro que fica social e culturalmente congelado. (MOURA, 1983)

Segundo o autor Denis de Oliveira (2021), uma das marcas do capitalismo dependente da qual o sistema se beneficiou foi a superexploração dos trabalhadores. Entre as características desta superexploração estão o pagamento da força de trabalho abaixo do seu valor, prolongamento da jornada de trabalho além do limite normal e aumento da intensidade das atividades. A existência de uma grande maioria negra ao mesmo tempo que incomodava a burguesia, possibilitava as condições objetivas para a instituição desse trabalho excessivo.

Oliveira reforça ainda que, à medida que houve uma mudança de fotografia no país, com a imigração europeia, a grande massa de trabalhadores negros foi colocada como excedente, mas também formava estoque para a ocupação de serviços não qualificados, como serviços de limpeza, e de babá, que desobrigavam maiores investimentos públicos para garantir o suporte da própria produção capitalista.

A autora Lélia Gonzales (2020) complementa o pensamento de Oliveira ao dizer que o racismo, enquanto construção social e ideológica, legitima uma divisão racial do trabalho, com o objetivo de manter o equilíbrio do sistema como um todo e articular os mecanismos de recrutamento para as posições nas estruturas de classe e no sistema de estratificação social. É a população negra que vai constituir, em sua grande maioria, a massa marginal crescente.

A opressão racial nos faz constatar que mesmo os brancos sem propriedade dos meios de produção são beneficiários do seu exercício. Claro está que, enquanto o capitalista branco se beneficia diretamente da exploração ou superexploração do negro, a maioria dos brancos recebe os seus dividendos do racismo, a partir da sua vantagem competitiva no preenchimento das posições que, na estrutura de classes, implicam as recompensas materiais e simbólicas mais desejadas. Isso significa, em outros termos, que, se a pessoa possuidora dos mesmos recursos (origem de classe e educação por exemplo), excetuando sua afiliação racial, entram no campo da competição, o resultado desta última será desfavorável aos não brancos. (GONZALES, 2020)

Do ponto de vista do acesso à educação, que poderia oportunizar aos negros melhores postos de trabalho, a autora ressalta que apesar do nível educacional do povo brasileiro ter aumentado entre os anos de 1950 e 1973, esse resultado não alcança a população negra, fazendo com que não consigam acessar à universidade e nem mesmo fazer o antigo segundo grau. Além de se situar nos níveis educacionais mais baixos, mesmo em situações equiparadas, a população negra se beneficia muito menos da vantagem competitiva proporcionada pelo acesso à educação. Ou seja, mesmo que tenha qualificação idêntica, recebe salário inferior.

Vale ressaltar que a maioria das crianças negras, nas escolas de primeiro grau, são vistas como indisciplinadas, dispersivas, desajustadas ou pouco

inteligentes. De um modo geral, são encaminhadas para postos de saúde mental para que psiquiatras e psicólogos as submetam a testes e tratamentos que as tornem ajustadas. Se refletirmos um mínimo sobre a questão não teremos dificuldade em perceber que o sistema de ensino destila em termos de racismo: livros didáticos, atitudes dos professores em sala de aula e nos momentos de recreação apontam para um processo de lavagem cerebral de tal ordem que a criança que continua seus estudos e, que por acaso, chega ao ensino superior, já não se reconhece mais como negra. (GONZÁLES, 2020)

Ao longo dos anos, o racismo foi se moldando às necessidades do sistema, sempre promovendo violências à população negra. No período pós-abolição, esteve em ênfase o racismo científico, amparado na existência de evidências biológicas que justificariam a superioridade racial dos brancos. Segundo Munanga (2004), graças aos progressos da genética humana, a ciência identificou que não havia no sangue critérios químicos para consagrar a divisão da humanidade em raças estanques e ganha força como discurso e prática o racismo à brasileira. Esse modelo usa como suporte o mito democracia racial, que nega a existência do racismo a partir da crença de uma sociedade igual, sem distinções por cor e etnia.

O racismo brasileiro desmobiliza as vítimas, diminuindo sua coesão, ao dividi-la entre negros e pardos. Cria a ambiguidade dos mestiços, dificultado o processo da formação da sua identidade, quando, ainda não politizados e conscientizados, muitos deixam de assumir a sua negritude e preferem o ideal do branqueamento que, segundo creem, ofereceria vantagens reservadas à branquitude. A figura do mestiço e da mestiça é muito manipulada na ideologia racial brasileira. (MUNANGA, 2017)

De acordo com o autor Kabengele Munanga (2017), o mito proclamou no Brasil um paraíso racial, no qual as relações entre as raças seriam harmoniosas. Nessa lógica, não haveria preconceito e discriminação, a não ser socioeconômica, que atingiria a todos os brasileiros e não se baseia na cor de pele. Os negros, indígenas e outros não brancos seriam discriminados por serem pobres. Conforme esse entendimento, negros e brancos pobres, negros e brancos da classe média ou negros e brancos ricos não se discriminam entre si, tendo em vista que pertencem a classe econômicas iguais.

Para se consolidar e tornar-se cada vez mais forte, o mito manipula alguns fatos evidenciados na sociedade brasileira, como a mestiçagem, as personalidades míticas e os símbolos da resistência cultural negra no país. O autor lembra a obra Casa Grande e Senzala, de Gilberto Freyre, publicada na década de 1930, para ressaltar que aspectos da resistência cultural negra que se tornaram símbolos da identidade nacional. Entre eles estão a música, a culinária, a



dança e principalmente a religião, que são manipulados pelo mito para afirmar a harmonia entre os grupos e a ausência de preconceitos e discriminação.

Se o Brasil aceita as religiões de origem africana como o candomblé e a macumba, isso é prova, dizem, de que o Brasil não é racista. Se gostamos da música negra, que já é nossa, é outra prova. As personalidades míticas como “Pelé” e as grandes estrelas do futebol são sempre citadas para mostrar que basta ter dinheiro para que todas as portas estejam abertas. Esses fatos evidentes, mas manipulados, foram também interiorizados e aceitos por alguns negros e por tais personalidades que ascenderam economicamente. (MUNANGA 2017)

Para ele, quando se põe a questão de saber como lutar contra as práticas racistas no Brasil, como diminuir as desigualdades entre brancos e negros em matéria de acesso à educação superior de boa qualidade, empregos e cargos de comando e responsabilidade, a resposta esbarra nas desigualdades não serem entendidas, por muitos, em termos racistas. Munanga ressalta que os votos dados por unanimidade em favor das cotas em universidades pelo Supremo Tribunal Federal (STF) em 2012, apenas encerraram uma dúvida legal, mas não derrotam os argumentos de que a medida introduziria um racismo ao contrário no país, nunca antes visto em um país mestiço.

A atenção da demanda social que reivindica a política de ações afirmativas não se fundamenta no passado escravista e não visa a reparação histórica, como foi feita por exemplo ao Estado de Israel e aos judeus, vítimas dos nazistas, em 1952, pela Declaração de Luxemburgo. Ela se fundamenta na situação estrutural das relações entre brancos e afrodescendentes - coletivas e não individuais – que apresenta um profundo abismo acumulado em matéria de educação que apenas políticas macrossociais universalistas jamais poderão reduzir.

A mestiçagem, embora seja uma característica genética precursora da sociedade brasileira, não impede o observador atento de notar a posição ocupada pelos mestiços na situação estrutural e relacional existente. A exclusão econômica ou de classe atinge a todos, brancos, afrodescendentes e indígenas, apesar de, coletivamente, os dois últimos serem mais atingidos, sofrerem dupla discriminação, a menos que se neguem as práticas racistas e o racismo institucional, como parece ocorrer em alguns setores do governo e da sociedade civil. (MUNANGA, 2017)

Ainda segundo o autor, o racismo brasileiro se diferencia do racismo de outros países como os Estados Unidos ou a África do Sul, pelo silêncio, pelo não dito. E é nesse sentido que ele considera o racismo como o “crime perfeito”, porque além de matar fisicamente, ele alija, a consciência tanto das vítimas quanto da sociedade como um todo, sejam brancos ou negros. O racismo brasileiro pode ser classificado como difuso, sutil, evasivo, camuflado, silenciado em suas expressões e manifestações, porém eficiente em seus objetivos.



## REFERÊNCIAS.

FRASER, Nancy; JAEGGI, Rahel. **Capitalismo em debate: uma conversa na teoria crítica**. Boitempo Editorial, 2020.

GONZALEZ, Lélia. **Por um feminismo afro-latino-americano**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2020.

IBGE: renda média de trabalhador branco é 75,7% maior do que de pretos. **Agência Brasil**, 11 de novembro de 2022. Disponível em < <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-11/ibge-renda-media-de-trabalhador-branco-e-757-maior-que-de-pretos>>. Acesso em: 11 de jun. de 2023

MOURA, Clóvis. Escravismo, colonialismo, imperialismo e racismo. **Afro-Ásia**, n. 14, 1983.

DE OLIVEIRA, Dennis. **Racismo estrutural: uma perspectiva histórico-crítica**. Dandara Editora, 2021.

MUNANGA, Kabengele. As ambiguidades do racismo à brasileira. **O racismo e o negro no Brasil: questões para a psicanálise**. São Paulo: Perspectiva, p. 33-44, 2017.

MUNANGA, Kabengele. Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia. **Programa de educação sobre o negro na sociedade brasileira**, 2004.

## NÍVEIS DE ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA CONFECÇÃO DA REGIÃO SERRANA DO RIO DE JANEIRO

Aline Rabelo da Silva Caiaffa Santana. aline.caiaffa@gmail.com, UCP.

Ueliton da Costa Leonidio. uleonidio@gmail.com, UCP.

Marcelo de Alencar Santana Irineu. marcelo.irineu@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo medir os níveis do estresse no ambiente de trabalho, através de um instrumento de aplicação a Escala de Estresse no Trabalho (EET), validada por Paschoal e Tamayo (2004). Trata-se de uma pesquisa quantitativa de natureza descritiva. Foi selecionada uma amostra de 16 colaboradores de uma confecção, situada no bairro de Itaipava, na cidade de Petrópolis – RJ, e aplicado um questionário contendo 23 questões. Com os resultados dos dados da pesquisa foi feito uma análise de média e desvio padrão, através do software estatístico SPSS versão 13.0 e planilhas do MS-Excel. De acordo com os resultados foi encontrado e analisado o grau de estresse da empresa e constatou-se que se encontra em um nível geral de estresse considerado moderado e o principal causador de estresse é o problema de comunicação, que embora tenha sido apresentada também no nível baixo, quando se trata de distribuição de tarefas sofre uma grande deficiência, elevando a comunicação ao nível alto de estresse.

**Palavras Chave:** Nível de Estresse; Comunicação; Gestão de Pessoas.

### ABSTRACT

This study aimed to measure stress levels in the workplace using the Work Stress Scale (WSS), validated by Paschoal and Tamayo (2004). This is a quantitative, descriptive study. A sample of 16 employees from a clothing factory located in the Itaipava neighborhood of Petrópolis, RJ, was selected and a questionnaire containing 23 questions was applied. The results of the research data were analyzed for mean and standard deviation using the statistical software SPSS version 13.0 and MS-Excel spreadsheets. According to the results, the company's stress level was determined and analyzed, and it was found that the overall stress level is considered moderate, and the main cause of stress is the communication problem, which, although it has also been presented at a low level, suffers a great deficiency when it comes to task distribution, raising communication to a high level of stress.

**Keywords:** Stress Level - Communication - People Management

### INTRODUÇÃO

O trabalho sempre esteve presente na vida do ser humano, porque é nele que as pessoas passam a maior parte do seu tempo, na busca constante por realização, por reconhecimento, por obtenção de recompensas através do seu esforço. Contudo para que um funcionário tenha um bom desempenho profissional é necessário um bom ambiente de trabalho (SOUZA, 2009).

Assim sendo, as empresas têm cada vez mais voltado suas atenções para a qualidade

de vida no trabalho que segundo Limongi França (2011) representa hoje “a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado como ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento”.

Desde os anos 90 o movimento pela qualidade de vida no trabalho vem evoluído rapidamente no Brasil e no mundo. Visto que nos últimos anos este fato tem assumido uma grande importância na vida das pessoas, é preciso que todas as organizações passem a se preocupar mais com o ambiente de trabalho, buscando sempre o bem-estar de seus colaboradores. Uma empresa que investe em seus funcionários recebe resultados satisfatórios em troca (MIRANDA, GOMES, NASCIMENTO GOMES, 2006).

As condições de trabalho de um funcionário devem ser sempre analisadas, por trazerem consigo uma preocupação importante: a saúde desses trabalhadores. Um local de trabalho irregular pode levar um colaborador a adquirir doenças provenientes deste ambiente, a chamada doença ocupacional (QUILICI, XAVIER, FRASSON, 2007).

Com o avanço tecnológico e competitivo, as organizações precisam estar em constantes mudanças, que provocam em seus funcionários uma sobrecarga física e mental. As pressões por resultados e os desgastes emocionais que os gestores e colaboradores enfrentam tornam esses profissionais mais vulneráveis a essas doenças ocupacionais, principalmente o estresse. Para controlar o estresse é preciso ser feita uma boa investigação dos motivos que causam, procurando soluções para tentar minimizar seus efeitos. Nos últimos anos as organizações vêm iniciando uma grande discussão sobre como encontrar um bom tratamento para esse problema (ROMERO; OLIVEIRA; NUNES, 2006)

O interesse pelo estudo do estresse no trabalho tem sido crescente na literatura científica, particularmente nos últimos anos. Uma razão para o aumento de pesquisas sobre este tema deve-se ao impacto negativo do estresse ocupacional na saúde e no bem-estar dos empregados e, conseqüentemente, no funcionamento e na efetividade das organizações (PASCHOAL e TAMAYO, 2004).

Para Wagner III e Hollenbeck (2000) os próprios trabalhadores relatam problemas de estresse, porém a maior parte tem medo de admitir que não possa superar alguns problemas relacionados ao seu trabalho e outros descontentes com alguma coisa no trabalho, podem não falar porque não querem parecer queixosos.

Por esse motivo, segundo eles, as empresas que desejam realmente reforçar as atitudes de seus funcionários precisam realizar regularmente pesquisas sobre a satisfação para monitorar tendências e mudanças. Contudo, realizar uma pesquisa de opinião organizacional, não é algo que deva ser empreendido superficialmente, já que tais pesquisas aumentam as expectativas. É fundamental que a empresa que realiza tal pesquisa esteja pronta a agir de acordo com os resultados.

Neste trabalho o foco foi o estudo dos níveis de estresse no ambiente de trabalho, utilizando a Escala de Estresse no Trabalho - EET, de Paschoal e Tamayo (2004). Os funcionários e os líderes precisam de um ambiente de trabalho tranquilo para que possam desenvolver suas funções com êxito. O estresse é um dos fatores mais agravante no processo de execução de uma determinada tarefa, podendo interferir no resultado desta.

O nível de estresse dentro de uma organização é um aspecto que não deve ser desprezado, pois pode influenciar diretamente no processo produtivo e funcional da empresa. Devido a esse fato, nessa pesquisa pretende servir como uma contribuição para tornar a empresa ainda mais eficaz na sua busca pelo sucesso organizacional. Então surge a questão: Qual é o nível de estresse no ambiente de trabalho de acordo com a percepção dos colaboradores? O estudo teve como objetivo principal medir os níveis do estresse no ambiente de trabalho, através da Escala de Estresse no Trabalho (EET), de Paschoal e Tamayo (2004).

### **Qualidade de vida no trabalho**

A base de análise do bem-estar nas organizações é constituída das ações e programas denominados Qualidade de vida no trabalho, especialmente nas questões gerais (LIMONGI FRANÇA, 2011).

Segundo Limongi França (2011) a QVT é uma resposta a pressões da vida moderna diante da vida com a globalização. Existe nova realidade social, em razão, por exemplo, do aumento da expectativa de vida e do maior tempo em atividades economicamente ativas.

Acrescenta-se a isso a consciência do direito a saúde, os apelos a novos hábitos e a consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável. Os efeitos sobre o bem-estar a médios e longos prazos são pouco conhecidos. Em curto prazo, o alarme das pressões no ambiente de trabalho é disparado por diversas manifestações de estresse, que é nos dias de hoje o grande tema de saúde- doença no mundo do trabalho urbano (LIMOMGI FRANÇA, 2011).

De acordo com Chiavenato (2008) Qualidade de vida no trabalho tem sido muito utilizada como indicador das experiências dos seres humanos no ambiente de trabalho e o nível de satisfação dos colaboradores que desempenham o trabalho. O conceito da QVT implica em profundo respeito às pessoas.

A QVT é um assunto recente e envolve de um lado os trabalhadores que lutam pelo bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho e de outro, os líderes que lutam pelos interesses da organização. As empresas que visam alcançar níveis elevados de produtividade e qualidade necessitam manter seus funcionários motivados para que participem mais na execução das tarefas e com isso consigam atender a demanda externa, ou seja, para satisfazer o cliente externo é preciso investir no cliente interno (CHIAVENATO, 2008)

Nos dias de hoje em que as mudanças tecnológicas acontecem constantemente, cada vez mais as organizações são exigidas na luta acirrada contra concorrência. Por isso é muito importante e as empresas têm se preocupado bastante com a questão da qualidade de vida no trabalho. Uma das maiores preocupações dos líderes é a produtividade, pois está ligada a qualidade de vida do empregado. Como o conceito de qualidade possui alguns fatores que influenciam nas condições do ambiente de trabalho e no grau de satisfação dos colaboradores, entende-se que investir nesta área será bastante lucrativo para empresa (MIRANDA; GOMES; NASCIMENTO GOMES, 2006).

A QVT busca a percepção que o indivíduo tem de suas condições físicas no ambiente de trabalho, na qualidade das reações sociais, na possibilidade de seu desenvolvimento e no espaço que terá para crescimento e progresso profissional dentro da organização. Mas antes de iniciar um planejamento para melhorar o ambiente interno é necessário entender primeiramente que não será possível separar uma pessoa de suas emoções, reações, experiências e, portanto, a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada à qualidade de vida do ser humano (OLIVEIRA; BRANCO; HILGEMBERG, 2008).

Segundo Limongi França (2011) a qualidade de vida no trabalho “representa a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos datarefa em si, do cuidado como ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento”.

De acordo com Chiavenato (2008) a qualidade de vida no trabalho “envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho”

Para Chiavenato (2008, p. 488), a necessidades dos seres humanos mudam de acordo com a cultura de cada um e da organização, portanto a qualidade de vida no trabalho é determinada levando em consideração as características de cada ser humano e das organizações. Por esse motivo existem alguns tipos de modelo de qualidade de vida no trabalho, que ele considera como sendo os mais importantes:

## **Modelos de QVT**

### **Modelo de Nadler e Lawer**

No modelo de Nadler e Lawler (1983) a QVT está fundamentada em quatro aspectos e na medida em que esses aspectos são incrementados ocorre uma melhoria, são eles: (1) a participação dos colaboradores nas decisões; (2) a reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho; (3) a inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; (4) a melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho.

### **Modelo de Hackman e Odhan**

No modelo de Hackman e Odhan (1975) as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT, são elas: (1) Variedades de habilidades: o cargo deve requerer varias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa; (2) Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável; (3) Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras; (4) Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar; (5) Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto- avaliar seu desempenho; (6) Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito de desempenho na tarefa; (7) Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

### **Modelo de Walton**

No modelo de Walton (1973) existem oito fatores que afetam a QVT são eles: (1) Compensação justa e adequada: a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho); (2) Condições de segurança e saúde no trabalho: envolvendo as dimensões jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem- estar da pessoa; (3) Utilização e desenvolvimento de capacidades: no sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do trabalhador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retro informação quanto ao seu desempenho; (4) Oportunidades de crescimento contínuo e segurança: no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura; (5) Integração social na organização: envolvendo eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceito; (6) Constitucionalismo: refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização; (7) Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absorver todo tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias; (8) Relevância social da vida no trabalho: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços



vendidos, práticas de empregos, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente.

Chiavenato (2008, p. 490) acredita que se olharmos a qualidade de vida no trabalho sob um prisma mais amplo, veremos que ela possui uma dosagem perfeita da aglutinação entre os talentos envolvidos, com a organização do trabalho em equipe, cultura organizacional amigável e um estilo de gestão democrático e participativo.

Segundo Limongi França (2001) considerando as múltiplas possibilidades da gestão de enfoque na gestão da QVT, podem-se definir alguns níveis e implicações na estrutura das empresas: (1) Gestão Estratégica de QVT, quando é declarada na missão e política da empresa, juntamente com a imagem corporativa; (2) Gestão Gerencial de QVT, quando aparece como responsabilidade e atribuição dos líderes e chefes das áreas e departamentos específicos no segundo e terceiro nível hierárquico, com ênfase em objetivos; (3) Gestão Operacional de QVT, quando há ações específicas que visam ao bem-estar e à conscientização de novas práticas de estilo de vida para as pessoas da empresa, mas não alinhadas aos propósitos de competitividade ou otimização do gerenciamento, da produtividade e do desempenho para o trabalho.

Para Limongi França (2001) as ferramentas mais utilizadas na Gestão da QVT são:

(1) Levantamento específico de importância ou satisfação com base em indicadores predeterminados; (2) Diagnóstico do clima organizacional; (3) Grupos de trabalho, autogestão e comissões de qualidade de vida; (4) Relatórios médicos, incidentes críticos e outros sinais de avaliação de estresse e insatisfação; (5) Mapeamento do perfil sócio familiar e benefícios esperados; (6) Pesquisa de opinião junto à comunidade; (7) Exigências legais; Avaliações de desempenho de clientes internos e externos

Limongi França (2001) acredita que é necessária sempre a utilização de indicadores de gestão da QVT, pois com o auxílio destes é possível ter uma viabilização maior da capacidade estratégica, gerencial e operacional, para questões de qualidade de vida no trabalho. A consolidação desses indicadores pode levar a área de gestão de pessoas a um amadurecimento conceitual e metodológico com a mesma importância de outras áreas da organização. Devem-se localizar e descrever aspectos que permitam registro, comparações e avaliações na construção de métodos de análise baseado em indicadores.

Indicadores são ferramentas de planejamento e decisão que permitam clareza de critérios, objetividade de avaliação, facilidade de levantamento de informações, visibilidade de dados, efeitos de determinadas ações (LIMONGI FRANÇA, 2001).

Utilizando a visão biopsicossocial, Limongi França (2001), foi criada uma tabela que pode ser operacionalizada para construção de indicadores de gestão de QVT.



**Tabela 1 – Indicadores empresariais de Gestão da QVT**

<b>Crítérios</b>	<b>Foco</b>
<b>Organizacional</b>	Imagem, Treinamento e Desenvolvimento, Processo e Tecnologia, Comitês de decisão, Ausência de burocracia, Rotinas de pessoa.
<b>Biológico</b>	Semana interna de Prevenção de Acidentes, Controle de Riscos Ergonômicos – PPRA, Ambulatório Médico, Ginástica Laboral, Refeições (refeitório), Saúde – PCSMO, Comissão – CIPA
<b>Psicológico</b>	Recrutamento e Seleção, Avaliação de desempenho, Camaradagem – Clima organizacional, Carreira, Salário, Vida pessoal.
<b>Social</b>	Convênio comercial, Tempo livre – Lazer, Filhos, Cesta básica, Previdência privada, Financiamento de custos.

### **Higiene no trabalho e saúde ocupacional**

Segundo Chiavenato (2008), a higiene no trabalho está relacionada com as condições ambientais do trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas. Para ele um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos do sentido: visão, audição, tato, olfato e paladar.

A higiene no trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes as tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Relaciona-se com o diagnóstico e prevenção das doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho. A higiene no trabalho está relacionada com a busca de condições de trabalho saudáveis e higiênicas. (CHIAVENATO, 2008)

Chiavenato (2008) destaca ainda os principais itens que o programa de higiene do trabalho está relacionado, são estes:

- (1) Ambiente Físico de trabalho: Iluminação; ventilação; temperatura; ruídos; conforto;

(2) Ambiente psicológico de trabalho: relacionamentos humanos agradáveis; tipo de atividade agradável e motivadora; estilo de gerência democrático e participativo; eliminação de possíveis fontes de estresse; envolvimento pessoal e emocional;

(3) Aplicação de princípios de ergonomia: Máquinas e equipamentos adequados às características humanas; mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas; ferramentas que reduzem a necessidade de esforço físico humano;

(4) Saúde Ocupacional.

Para Chiavenato (2008) “saúde é o estado físico, mental e social de bem estar, a relação entre corpo, mente e padrões sociais.”

A saúde de uma pessoa pode ser alterada por doenças, acidentes ou estresse emocional, portanto uma os líderes devem estar sempre atentos ao estado de saúde de seus colaboradores, incluindo seu bem-estar psicológico. Um funcionário deprimido e com autoestima baixa pode ser tão improdutivo quanto um funcionário doente e hospitalizado (CHIAVENATO, 2008)

Chiavenato (2008) acredita que a saúde está relacionada com assistência médica preventiva. Por isso é necessário a criação de um programa de saúde dentro das organizações, este programa requer as seguintes etapas:

(1) Estabelecimento de um sistema de indicadores, abrangendo estatísticas de afastamentos e acompanhamento de doenças;

(2) Desenvolvimento de sistemas de relatórios médicos;

(3) Desenvolvimento de regras e procedimentos para prevenção médica;

(4) Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de saúde ocupacional.

Acrescenta ainda que os principais problemas de saúde nas organizações estão relacionados com:

(1) Alcoolismo e dependência química de drogas, medicamentos, fumo;

(2) AIDS;

(3) Estresse no trabalho, ansiedade, aflição e angústia;

(4) Exposição a produtos químicos perigosos, como ácidos, asbestos;

(5) Exposição a condições ambientais frias, quentes, contaminadas, secas, úmidas, barulhentas, pouco iluminadas;

(6) Hábitos alimentares inadequados: provocando obesidades ou perda de peso;

(7) Vida sedentária, sem contatos sociais e sem exercícios físicos;

(8) Automedicação e ausência de cuidados médicos adequados.

## **Estresse**

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000) o estresse “é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante.” Para eles é mais fácil entender o estresse se dividirmos sua definição em três componentes principais:

Primeiro componente, o desafio percebido: enfatiza que o estresse surge da interação entre as pessoas e sua percepção do ambiente.

Segundo componente, o valor importante: é crucial pela mesma razão que é fundamental a nossa definição de satisfação. O desafio só causará estresse quando ameaçar algum valor importante.

Terceiro componente, a incerteza da resolução: enfatiza que a pessoa interpreta a situação em termos da percepção da probabilidade de lidar satisfatoriamente com o desafio.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) o estresse “é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, exigência ou recurso com relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto”. Eles acreditam que o estresse não é necessariamente ruim, pois possui um lado positivo quando oferece um ganho potencial. De acordo com eles existem três categorias de estresse potencial:

(1) Fatores ambientais: da mesma forma que as incertezas ambientais influenciam o modelo da estrutura organizacional, elas influenciam os níveis de estresse dos funcionários da organização;

(2) Fatores organizacionais: são muitos os fatores que podem causar o estresse dentro de uma organização, como as pressões para evitar erros ou cumprir prazos; a excessiva carga de tarefas; um chefe exigente e insensível e colegas desagradáveis;

(3) Fatores individuais: refere-se a fatores da vida pessoal dos funcionários, como as questões familiares; os problemas econômicos e as características de personalidade, que podem ter efeitos no trabalho.

Estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrentes de estímulos ou estressores que existem no ambiente. Estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocada por diversos agentes agressores, como: traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações de conflitos e problemática. (CHIAVENATO, 2008)

Chiavenato (2008) destaca ainda que o estresse no trabalho provoca serias consequências tanto para o colaborador como para organização. Para o funcionário as consequências incluem ansiedade, depressão, angustia; além de várias consequências físicas, como: distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. Por outro lado, as organizações também sofrem com o estresse, quando interfere na quantidade e qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações, insatisfações e greves.

Existem pessoas que trabalham melhor se estiverem sobre pressão e ate mesmo produzem resultados satisfatórios quando são cobradas. O estresse moderado pode gerar criatividade, quando forem exigidas novas ideias e soluções. Caso a conclusão de uma determinada função seja positiva a pressão sofrida não terá efeito graves (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010) o estresse se faz notar de diversas

maneiras, através de pressão alta, úlceras, irritabilidades, dificuldades para tomar decisões, perda de apetite, propensão a acidentes etc. Podendo ser resumidos em três categorias: (1) Sintomas físicos - o estresse pode ser a causa de mudanças no metabolismo, no aumento do ritmo cardíaco e respiratório, aumento da pressão sanguínea, dores de cabeça e ataques cardíacos; (2) Sintomas psicológicos – a insatisfação no trabalho, tensão, ansiedade, irritabilidade, tédio e procrastinação; (3) Sintomas Comportamentais – Mudanças na produtividade, absenteísmo e rotatividade, mudanças nos hábitos de alimentação, aumento no consumo de álcool ou tabaco, fala mais rápida, inquietação e distúrbios do sono.

DuBrin (2003) acredita que o estresse está intimamente relacionado ao conflito, que é um grande causador de estresse. A pessoa estressada é física e mentalmente estimulada. Para ele o estresse ocorre, geralmente, em uma situação ameaçadora ou negativa, como a preocupação sobre perda de emprego ou ser repreendido. Contudo, ele também pode ser causado por uma situação positiva, como ganhar um alto bônus em dinheiro.

Segundo Lacombe (2005), um dos fatores que aumenta o estresse é a falta de controle das pessoas sobre os possíveis riscos, causando o medo de não conseguir realizar o que se espera, dos riscos que não são controlados. Outro fator do estresse é a exagerada pressão pelos resultados e o medo de não conseguir um bom desempenho, a falta de controle sobre algumas variáveis importantes para alcançar os resultados.

Wagner III e Hollenbeck (2000) citam algumas fontes de insatisfação e estresse causadas por características inerentes as organizações, como: (1) Ambiente físico e social – algumas características físicas do local de trabalho podem estimular reações emocionais negativas nos trabalhadores, por exemplo, extremos de temperatura podem afetar as atitudes de trabalho, bem como o desempenho e a tomada de decisões; que tarefas diferentes exigem níveis de ótimos de iluminação, estando à escuridão significativamente correlacionada com a insatisfação no trabalho; as características físicas do ambiente de trabalho, como limpeza, instalações ao ar livre e riscos a saúde desempenham um papel muito importante na determinação do modo como as pessoas realizam suas funções; (2) Inclinações pessoais – o estresse e a insatisfação residem no íntimo de uma pessoa. O termo afetividade negativa descreve uma dimensão de temperamento de angustia subjetiva que inclui humores desagradáveis como raiva, desprezo, repulsa, culpa, medo e nervosismo. O estresse pode originar-se de eventos ímpares, que ocorrem fora do trabalho. Alguns eventos afetam os níveis de estresse que os trabalhadores trazem para o trabalho; (3) Tarefas organizacionais – nada prevêem melhor o nível de satisfação ou estresse de uma pessoa no local de trabalho do que a natureza do próprio trabalho. Em geral, os fatores chave que determinam a satisfação e o estresse são: a complexidade da tarefa, esforço físico e insignificância da tarefa; (4) Papeis organizacionais – a pessoa e o ambiente social convergem na forma de um papel organizacional. O papel da pessoa na organização pode ser definido como o conjunto total de expectativas que é definido tanto pela pessoa pelos demais participantes do ambiente social.

Essas expectativas de comportamento incluem todos os aspectos formais do trabalho, além das expectativas informais de colegas, superiores, clientes e consumidores.

Para Wagner III e Hollenbeck (2000) os próprios trabalhadores relatam problemas de estresse, porém a maior parte tem medo de admitir que não possa superar alguns problemas relacionados ao seu trabalho e outros descontentes com alguma coisa no trabalho, podem não falar porque não querem parecer queixosos.

Por esse motivo segundo eles as empresas que desejam realmente reforçar as atitudes de seus funcionários precisam realizar regularmente pesquisas sobre a satisfação para monitorar tendências e mudanças. Contudo realizar uma pesquisa de opinião organizacional, não é algo que deva ser empreendido superficialmente, já que tais pesquisas aumentam as expectativas. É fundamental que a empresa que realiza tal pesquisa esteja pronta a agir de acordo com os resultados.

De acordo com Chiavenato (2008) o estresse pode ser reduzido através das seguintes providências: (1) Planejamento: o estresse pessoal e da vida no trabalho pode ser administrado através do planejamento. Disponha de tempo para planejar seus objetivos pessoais e decarreira. No trabalho, tenha tempo para planejar suas atividades do dia seguinte. Ou como relacionar seus objetivos com os da organização; (2) Exercício físico: exercícios regulares contribuem para a saúde física e ajudam a reduzir o estresse em consequência do condicionamento físico; (3) Dieta: estresse prolongado pode reduzir seu suprimento de vitaminas, tornando-o suscetível de doenças. Uma boa dieta alimentar é essencial; (4) Biofeedback: é uma técnica terapêutica utilizada no tratamento de dores de cabeça, pressão sanguínea elevada, tensão muscular e outros problemas. Envolve a monitoração de uma ou mais funções orgânicas através de equipamentos eletrônicos que sinalizam o paciente com luzes ou sinais para que a pessoa aprenda a controlar ondas cerebrais, pulso, pressão sanguínea e a temperatura dos pés ou das mãos; (5) Meditação ou relaxamento: filosofias e técnicas asiáticas incluem meditação, meditação transcendental, yoga e zen. A pessoa fecha seus olhos, relaxa e inspira e expira o ar, ao mesmo tempo em que repete uma palavra simples ou um mantra. A repetição ajuda a eliminar pensamentos negativos. O processo leva 20 minutos. Há variações como tensionar e relaxar os músculos do corpo todo; (6) Psicoterapia: uma variedade de técnicas interpessoais é usada para reduzir o estresse com a ajuda de um psicoterapeuta; (7) Psicanálise: é uma forma de psicoterapia, durante a qual o psicanalista analisa os estratos mais profundos da personalidade para descobrir as raízes do comportamento anormal.

### **Escalas de estudo sobre níveis de estresse**

Existem alguns instrumentos bastante utilizados que foram desenvolvidos especificamente para avaliar o estresse, sendo os dois mais aplicados no Brasil o OSI 20 (*Occupational Stress Indicator*) e o SWS Survey (Questionário de Estresse, Saúde Mental e Trabalho) (TAMAYO e PASCHOAL, 2004).

Segundo Tamayo e Paschoal (2004) o primeiro foi desenvolvido originalmente por Cooper, Sloan e Williams (1988) e tenta acessar os inúmeros construtos presentes no complexo processo do estresse ocupacional incluindo medidas de estressores, mediadores e consequências físicas e psicológicas. Ao todo, são 167 itens agrupados em 25 fatores. A validação deste instrumento tem sido alvo de inúmeras críticas. Três problemas principais podem ser levantados: a) não foi realizada análise fatorial de todas as escalas, sendo que a divisão de alguns fatores ficou baseada na suposição dos autores, b) em relação ao índice de confiabilidade, algumas escalas obtiveram um coeficiente alfa muito abaixo do aceitável, e c) o tamanho da amostra utilizada, de aproximadamente 200 sujeitos.

Conforme citado por Tamayo e Paschoal (2004) Swan, Moraes e Cooper (1993) realizaram a tradução dos itens do OSI para a língua portuguesa e conduziram um estudo para detectar a validade do instrumento no Brasil. A partir daí, as escalas traduzidas do OSI começaram a ser utilizadas em pesquisas brasileiras. A tentativa de validação do OSI no Brasil, porém, preocupa em relação ao tamanho da amostra utilizada: 84 sujeitos. <sup>1</sup>

De acordo com Tamayo e Paschoal (2004), o segundo instrumento disponível no Brasil, a versão brasileira do SWS - Questionário de Estresse, Saúde Mental e Trabalho (Guimarães & McFadden, 1999), é composto por 184 itens fechados, distribuídos em oito escalas: fatores psicossociais de risco, saúde mental, estresse no trabalho, apoio no trabalho, estresse social, apoio social, estresse pessoal e apoio pessoal. O fator estresse no trabalho, apresentado para medir especificamente esse construto, contém 26 itens. <sup>2</sup>

O terceiro é a Escala de Estresse no Trabalho (EET), inicialmente composta por 31 itens, foi aplicada a 437 trabalhadores de diferentes organizações, públicas e privadas, sendo 249 homens e 188 mulheres. A análise fatorial revelou a existência de um único fator que, após eliminação de itens com carga fatorial abaixo de 0,45, ficou composto por 23 itens e obteve um coeficiente alfa de Cronbach equivalente a 0,91. Com base nos parâmetros psicométricos satisfatórios da EET, conclui-se que esta é uma alternativa para investigações empíricas e trabalhos aplicados em organizações, podendo orientar medidas que visem à qualidade de vida dos trabalhadores (TAMAYO E PASCHOAL, 2004).

Este trabalho utilizou como instrumento para sua pesquisa a Escala de Estresse no Trabalho (EET), validada por Tamayo e Paschoal (2004).

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa quantitativa de natureza descritiva, pois visa descrever as características de uma determinada população, através do uso de técnicas padronizadas de coletas de dados: um questionário (TAFNER e SILVA, 2007). Do ponto de vista dos procedimentos técnicos está é uma pesquisa de campo, por que envolve a interrogação direta de pessoas, através de

entrevistas, questionários, cujo comportamento se deseja conhecer, para em seguida, mediante análise, chegar às conclusões correspondente aos dados coletados. (TAFNER e SILVA, 2007; VERGARA, 2010)

A atual pesquisa que teve como objetivo principal medir os níveis do estresse no ambiente de trabalho e para obter estes dados foi feita uma pesquisa de campo em uma determinada confecção, situada no bairro de Itaipava, na cidade de Petrópolis – RJ. Trata-se de uma empresa familiar, que está no mercado desde 1992, onde trabalham no momento 16 colaboradores, sendo oito costureiras, uma auxiliar de escritório, uma vendedora, uma passadeira, uma balconista, um cortador, um auxiliar de corte, um encarregado de produção (mestria), um auxiliar de serviços gerais. Foi entrevistada uma amostra de 16 colaboradores, totalizando 100% da população.

Utilizou-se como instrumento de aplicação uma escala Lickert, a escala de estresse no trabalho, validada por Tamayo e Paschoal (2004), que foi inicialmente composta por 31 itens e uma amostra de 437 trabalhadores de diferentes organizações públicas e privadas. A EET possui características psicométricas satisfatórias e pode contribuir tanto para pesquisas sobre

o tema quanto para o diagnóstico do ambiente organizacional (TAMAYO e PASCHOAL 2004).

Esta escala já foi utilizada também por outros pesquisadores: em 2006, com o objetivo de identificar os níveis de estresse dos gestores de uma determinada empresa, utilizando de uma amostra de 20 colaboradores (ROMERO, OLIVEIRA e NUNES, 2006). Em 2009, com o objetivo de identificar os níveis de estresse geral no departamento operacional em uma determinada empresa gestora de planos de saúde, utilização de uma amostra de 35 funcionários (SOUZA, 2009).

O questionário contém 23 itens, no qual a resposta a cada pergunta deveria ser escolhida entre seis alternativas: 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Concordo em Partes; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente, 6- Não se Aplica. O questionário foi voltado para os colaboradores, contendo perguntas que investigam os maiores estressores no trabalho, de acordo com a visão do colaborador.

Foi realizado primeiro um levantamento de todos os resultados obtidos com a aplicação deste instrumento e em seguida feita uma análise de média, desvio padrão, através do software estatístico SPSS Versão 13.0 e planilhas do MS- Excel, permitindo identificar o grau de estresse dos avaliados. Através destes resultados, os níveis de estresse foram classificados pela percepção dos colaboradores da empresa e pelos pontos de corte conforme apresentados na tabela 2.



**Tabela 2-** Classificação dos pontos de corte na análise das médias.

Pontos de corte	Percepção	Nível de estresse	
1,00 – 2,00	Discordo totalmente e Discordo	1-	Baixo
2,01 – 2,99	Concordo em parte	2-	Médio
3,00 – 5,00	Concordo totalmente e concordo	3-	Alto

## ANÁLISES DOS RESULTADOS

No quadro abaixo, estão relacionadas, respectivamente, as médias em ordem decrescente de valores, o desvio-padrão de cada afirmativa da escala e a classificação dos níveis de estresse.

**Tabela 3 –** Classificação das Médias e Desvio Padrão

Nº	Afirmativas	Média	Desvio Padrão	Nível de estresse
22	O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso	3,40	1,1832	Alto
5	Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais	3,13	1,3020	
1	A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso	3,00	1,3093	
2	O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita	2,93	0,9612	Alto
10	Fico de mau humor por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas	2,87	1,3558	
3		2,80	1,2649	
12	A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante	2,47	1,3020	
16	Fico irritado com a discriminação/ favoritismo no meu ambiente de trabalho	2,67	1,2344	
8	As poucas perspectivas de crescimento na carreira tem me deixado angustiado	2,33	1,4475	
	Sinto-me incomodado por meu superior tratar-me mal na frente de colegas de trabalho			



20	Tenho estado nervoso por meu superior me dar ordens contraditórias	2,60	1,2984	Médio
6	Sinto-me incomodado com a falta de informação sobre minhas tarefas no trabalho	2,33	1,1127	
17	Tenho me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade	2,27	1,2228	
19	A Falta de compreensão sobre quais são minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação	2,47	1,2459	
15	Fico irritado por ser pouco valorizado por meus superiores	2,33	1,4475	
4	Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho	2,27	1,0998	
9	Sinto- me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além da minha capacidade	2,13	1,3020	
23	Fico incomodado por meu superior evitar me incumbir de responsabilidades importantes	2,33	1,3452	
21	Sinto-me irritado por meu supervisor encobrir meu trabalho bem feito diante de outras pessoas	2,07	0,7300	
14	Fico de mau humor por me sentir isolado na organização	1,93	0,9612	Baixo
7	A falta de comunicação entre mim e meus colegas de trabalho deixa-me irritado	1,93	0,7037	
18	A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor	1,93	0,8837	
13	Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional	1,86	1,0271	
11	Sinto-me incomodado com a comunicação existente entre mim e meu superior	1,73	0,7037	
	<b>Geral</b>	2,42	1,15	

Nos resultados da análise da Escala de Estresse no trabalho desta empresa verificou-se uma média total de 2,42 e um desvio padrão de 1,15.

As afirmativas 7 que fala sobre a comunicação entre colegas de trabalho, a 18 que refere-se a competição no ambiente de trabalho, a 14 que fala a respeito do mau humor por sentir isolamento na organização, a 13 que diz respeito a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional e a 11 que fala sobre a comunicação entre funcionário e superior, foram aquelas que apresentaram um baixo nível de estresse na empresa, sendo as médias 1,93;1,93;1,93;1,86 e 1,73 respectivamente, o que indica uma boa comunicação entre os funcionários e superior, bem como uma ambiente mais tranquilo sem competições e isolamentos, com profissionais capacitados, esses fatores oferecem um ponto positivo para empresa pois proporciona um convivência harmoniosa entre colegas de trabalho enfatizando um clima organizacional favorável, o que para empresa é excelente, visto que segundo Lacombe (2005, p. 236) o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculada a motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, a facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes. O que significa dizer que um funcionário satisfeito produz mais.

O nível médio de estresse apresentou um número maior de alternativas, entre elas estão às questões voltadas para a relação entre funcionário e superior são elas: 8, 20, 15, 4, 23 e 21 e relata a forma como o superior trata mal o funcionário na frente dos outros colegas, as ordens contraditórias dadas pelo chefe, à falta de confiança no funcionário, pouca valorização do colaborador, evitar incumbir de responsabilidades importantes e encobrir o trabalho bem feito diante dos outros, dentre estas questões acima mencionadas aquela que apresenta a maior média é a 20 que se refere às ordens contraditórias do superior 2,60, já as questões 8, 15 e 23 tiveram a mesma média de 2,33, a questão 4 apresentou uma média de 2,27 e a afirmativa 21 de 2,07, o que indica uma relação conturbada entre colaboradores e superior. Este fator requer uma atenção do superior visto que pode interferir negativamente no ambiente de trabalho, talvez um simples reconhecimento possa ajudar a solucionar esse conflito. Segundo Dubrin (2003, p. 163) o reconhecimento é um grande motivador, porque desejar-lo é uma necessidade humana normal, e muitos trabalhadores sentem que não são suficientemente reconhecidos.

Ainda no nível médio encontram-se outras afirmativas diversas como as questões 2 que apresenta a maior média deste nível de 2,93, 3 com média de 2,80 e 6 com média 2,33 que dizem respeito ao tipo de controle existente, a falta de autonomia e a falta de informação sobre as tarefas, o que indica uma certa insatisfação em relação à forma como são controlados por seu superior, como também no processo de distribuição da informação sobre tarefas e a falta de autonomia, a insatisfação pode acarretar problemas graves para organização visto que pode afetar diretamente na falta de compromisso do funcionário. Para Wagner e Hollenbeck (2009, p. 125), compromisso implica vontade de investir uma grande dose de esforço em favor da organização e intenção de

ficar muito tempo na empresa, ou seja, a falta de compromisso pode prejudicar a produtividade e aumentar a rotatividade. As afirmativas 12 e 19 com médias iguais a 2,47 representam a discriminação/ favoritismo e falta de compreensão sobre quais são as responsabilidades de cada funcionário, o que pode apresentar um problema mais sério visto que a discriminação e favoritismo são fatores críticos que estão agregados ao preconceito e a falta de compreensão prejudica o processo de produção da empresa.

Encontram-se ainda no nível médio as questões 9, 10, 16 e 17 que apresentam as seguintes médias 2,13; 2,87; 2,67; 2,27 respectivamente e se referem à realização de tarefas além da capacidade, o trabalho durante muitas horas seguidas, a pouca perspectiva de crescimento e a realização de tarefas abaixo do nível de habilidade, o que requer uma atenção do superior, pois são questões que afetam diretamente na produtividade da empresa visto que o funcionário que trabalha com tarefas além da capacidade, durante muitas horas, sem perspectiva de crescimento e realizando tarefas abaixo do seu nível de habilidade não tem motivação para produzir e acabam tendo um rendimento baixo. Uma boa alternativa para esse problema seria adotar um sistema de metas com recompensas, excelente forma de incentivar os funcionários, e ainda, de acordo com Dubrin (2003, p. 110) as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançar uma meta, porque isso satisfaz uma de suas necessidades importantes, como por exemplo, a satisfação da necessidade de autorrealização.

Por fim aquelas que apresentaram o maior grau de estresse foram as questões 22, referente ao tempo disponível para realizar o trabalho, 5 que está voltada a falta de informação sobre as decisões organizacionais e a afirmativa 1, que diz respeito a forma como as tarefas são distribuídas em cada área e o quanto isso deixa o funcionário nervoso. Das três questões citadas acima a que apresentou a maior média 3,40 foi a afirmativa 22, o que nos leva a acreditar que um dos principais causadores de estresse na empresa é a falta de tempo para completar uma determinada tarefa. A questão 5 obteve uma média de 3,13 e a questão 1 de 3,00, o que indica uma forte pressão sobre os funcionários em relação ao tempo disponível para realização das atividades, bem como um sério problema na distribuição das tarefas por área e uma deficiência na divulgação das informações sobre as decisões organizacionais, estes problemas precisam ser solucionados pela empresa na tentativa de minimizar esse alto nível de estresse. Segundo Wagner e Hollenbeck (2009, p. 142) uma série de diferentes programas estão voltados a eliminar o evento indutor do estresse, capacitando a pessoa a evitá-lo ou a lidar com ele ou, no fracasso desses esforços, a eliminar os seus sintomas. Sendo assim basta que o gestor encontre um programa adequado para empresa e tente solucionar este problema.

De acordo com Lacombe (2005, p. 239) boa parte de nossos problemas resulta de comunicação inadequada, inoportuna ou falhas. A pesquisa apresentou este problema, embora o contato direto entre os colegas de trabalho e o superior de modo geral seja bom, o mesmo não acontece na distribuição das tarefas, pois ocorre uma comunicação inadequada, o que proporciona um aumento significativo no nível de estresse. O superior deve estar atento a esse problema, visto

que aparentemente este é o principal foco de estresse na empresa, talvez seja necessário um planejamento para reorganização do canal de distribuição das atividades.

O estudo verificou ainda as questões que apresentaram o menor desvio padrão foram a 7 que se refere a falta de comunicação entre colegas de trabalho e o quanto isso deixa o colaborador irritado e a 11 que diz respeito ao incômodo causado pela falta de comunicação entre funcionário e superior. Essas questões encontram-se no nível baixo e tiveram um desvio padrão de 0,7037, ou seja, a maior parte dos funcionários concorda que esses fatores não são os causadores de estresse na empresa, o que indica que empresa possui uma boa comunicação entre os colaboradores no seu dia-a-dia, além do diálogo com seus superiores, evitando assim problemas inesperados. Já as questões que apresentaram o maior desvio padrão são a 8 que fala sobre o incômodo de ser tratado mal pelo superior na frente dos colegas e a 15 referente ao fato de ser pouco valorizado pelo superior e o quanto isso o deixa irritado. Com desvio padrão de 1,4475 estas questões tiveram um nível de estresse médio, o que demonstra certa divergência nas opiniões, ou seja, boa parte dos entrevistados discorda.

**Tabela 4** – Classificação das Idades.

<b>IDADE</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
16 a 25	2	12,5%
26 a 35	2	12,5%
<b>46 ou mais</b>	7	43,8%
<b>Total</b>	16	100%
<b>Media Total</b>	4	

De acordo com gráfico acima quanto à idade, a maior porcentagem, representando 43,8%, é de funcionários com idade de 46 ou mais anos, seguido por um total de 31,3% com idade entre 36 a 45 anos. Os mais jovens com idade entre 16 a 25 anos e os funcionários com idade entre 26 e 35 representam igual porcentagem de 12,5%.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo principal medir os níveis de estresse no ambiente de trabalho de uma confecção e os resultados obtidos mostra que a empresa apresenta um índice médio de estresse, visto que a maior parte das questões (15 questões) encontra-se na classificação de nível médio, ou seja, entre 2,01 e 2,99.

O instrumento usado Escala de Estresse no Trabalho, de Paschoal e Tamayo (2004) foi capaz de estabelecer e avaliar os critérios estressores de cada colaborador e identificou os principais fatores que causam estresse na empresa.

Os resultados obtidos demonstraram que os maiores causadores de estresse nesta empresa é a falta de tempo para realizar o volume de trabalho; a deficiência na divulgação de informação sobre decisões organizacionais e a forma como as tarefas são distribuídas em cada área, o que significa dizer que os funcionários estão bastante insatisfeitos com a organização no que diz respeito a esse problema. Apesar de a empresa apresentar uma boa comunicação entre funcionários e superior, uma vez que se encontram no nível baixo de estresse, ou seja, entre 1,00 e 2,00, existe uma deficiência na organização a delegação das tarefas o que provoca estresse, afetando assim diretamente a produção.

A busca constante por resultados, melhoria na produtividade e qualidade de vida do trabalhador deve ser o principal foco de um líder, por isso acredito ser importante a participação do superior na melhoria do ambiente de trabalho, de acordo com as questões analisadas nesta pesquisa, o líder desta empresa precisar ficar bastante atento nas questões que apresentaram um alto nível de estresse, pois pode estar afetando todo comprometimento da organização, além da produtividade, o que afeta diretamente nos resultados da empresa.

No trabalho, local onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas, o ideal é que seja um ambiente tranquilo, agradável e principalmente com menor nível de estresse possível. Então conclui-se que todo gestor deve estar atento ao problema do estresse, procurando solucioná-lo ou tentando minimizá-lo através de programas específicos, evitando assim problemas mais sérios como baixo nível de produtividade, falta de comprometimento do funcionário, conflitos internos, rotatividade ou até mesmo eventuais prejuízos ocasionados por excesso de estresse.

## REFERÊNCIAS

**CHIAVENATO, I.** Gestão de Pessoas. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

**DUBRIN, A. J.** Fundamentos do comportamento organizacional. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

**LACOMBE, F. J. M.** Recursos Humanos: princípios e tendências. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

**LIMONGI FRANÇA, A. C.** Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011

**MIRANDA, A. R. A.; GOMES, F. C.; NASCIMENTO GOMES, M. A.** Uma validação da qualidade de vida no trabalho dos gerentes da construção civil. Bauru / São Paulo, p. 1 e 2, Novembro 2006.

**OLIVEIRA, A. M.; BRANCO, I. C.; HILGEMBERG, C. M. A. T.** Qualidade de vida no trabalho na Universidade de Ponta Grossa sob perspectiva dos servidores. Ponta Grossa/ PR, p.160, 2008.

**QUILICI, R. F. M.; XAVIER, A. A. P.; FRASSON, A. C.** Mudanças Organizacionais promovendo um aumento na produtividade através da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma empresa



estocadora de soja: satisfação/ motivação: estudo de caso. Foz do Iguaçu/ PR, p.2. 09 – 14 de outubro de 2007.

**ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.** Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.

**ROMERO, S. M.; OLIVEIRA, L. O. ; NUNES, S. C.** Estresse no ambiente Organizacional: estudo sobre o corpo gerencial. 2006. Monografia. Universidade Luterana do Brasil – ULBRA, Canoas/RS.

**SOUZA, E. F. A.** Estresse Ocupacional em uma empresa gestora em planos de saúde. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração, Faculdade JK Gama – Unidade II, Brasília.

**TAFNER, E. P.; SILVA, R.** Metodologia da Pesquisa Científica. 2007. Apostila. Associação Educacional do Vale do Itajaí-Mirin – ASSEVIM, Santa Catarina.

**TAMAYO, A.; PASCHOAL, T.** Validação da Escala de Estresse no Trabalho. Estudos de Psicologia, Natal, v.9, n.1, p. 50, janeiro - abril 2004.

**VERGARA S. C.** Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R.** Comportamento Organizacional: criando vantagens competitivas. 1ª ed. São Paulo: Saraiva 2000.

**WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R.** Comportamento Organizacional: criando vantagens competitivas. 2ª ed. São Paulo: Saraiva 2009.

## ANÁLISE DO USO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO DE CASO COM ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO CEFET/RJ

Gabriel Souza Ribeiro. gabriel.ribeiro.1@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Renata Faria dos Santos, DSc. renata.santos@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Marcelo de Sousa Nogueira, MSC. marcelo.nogueira@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

Segundo a Organização Mundial da Saúde, o Brasil é referência quando o assunto é ansiedade e um dos países com maior número de depressão, e muitos desses sintomas se dão pelas diferenças sociais, já que muitos vivem em constante pressão psicológica, devido às longas jornadas de trabalho e as metas impostas pela sociedade em que vivem. O presente artigo teve como objetivo levantar e entender quais os principais problemas emocionais que a pandemia da COVID-19 trouxe aos estudantes do curso de Administração do CEFET-RJ, bem como o uso da Inteligência Emocional para a resolução destes, durante o isolamento. A coleta de dados utilizou um questionário individual contendo 18 questões, que foram respondidas por 57 discentes do curso de Administração, matriculados entre o primeiro e o oitavo período no ano de 2022. Pode-se concluir que grande parte dos alunos pesquisados apresentou algum tipo de problema psicológico durante e após a pandemia, porém, mais de cinquenta por cento afirmou ter optado por lidar com esses problemas sozinhos, não buscando qualquer tipo de ajuda profissional.

**Palavras-chave:** pandemia; COVID-19; inteligência emocional; ansiedade; depressão.

### ABSTRACT

According to the World Health Organization, Brazil is a reference when it comes to anxiety and one of the countries with the highest number of depression cases. Many of these symptoms are caused by social differences, since many live under constant psychological pressure due to long working hours and the goals imposed by the society in which they live. This article aimed to identify and understand the main emotional problems that the COVID-19 pandemic has brought to students of the CEFET-RJ Administration course, as well as the use of Emotional Intelligence to solve them during isolation. Data collection used an individual questionnaire containing 18 questions, which were answered by 57 students of the Administration course, enrolled between the first and eighth periods in 2022. It can be concluded that a large part of the students surveyed presented some type of psychological problem during and after the pandemic, however, more than fifty percent stated that they chose to deal with these problems alone, not seeking any type of professional help.

**Keywords:** pandemic; COVID-19; emotional intelligence; anxiety; depression.

### INTRODUÇÃO

Segundo a Organização Mundial da Saúde, o Brasil é o país número um quando o assunto no mundo é ansiedade e um dos países com maior número de depressão. Muitos desses sintomas se dão pelas diferenças sociais, haja visto que é um país onde muitas pessoas não possuem renda suficiente para suas despesas, vivem em constante pressão psicológica com metas excessivas e longas jornadas de trabalho.





A ansiedade varia de pessoa para pessoa, podendo durar algumas horas ou em casos mais graves, em um período maior de tempo. Alguns sintomas como insônia, pavor depois de alguma situação específica, falta de ar, ondas de calor ou de frio, preocupações exageradas, seja envolvendo família, saúde, dinheiro, ciclo social e afins são os sintomas mais comuns de serem vistos.

Com base em literatura especializada, percebe-se que a ansiedade e a depressão viraram pautas de saúde mundial, como nunca antes visto. De acordo com a Organização Mundial da Saúde, no primeiro ano da pandemia da COVID-19, os números mundiais de ansiedade e depressão aumentaram cerca de 25%, tendo como classes mais afetadas os jovens e mulheres.

Em uma pesquisa, com mais de 18 mil estudantes com idades entre 18 e 21 anos em 21 países diferentes, o Brasil foi quem apresentou o maior número de jovens universitários com sintomas de ansiedade e depressão. Em cada dez universitários brasileiros, sete declaram que a pandemia trouxe impacto em sua saúde mental, sendo o maior índice registrado entre os países analisados. Vale também ressaltar que apenas 21% desses estudantes buscaram ajuda e 17% destes declararam ter tido pensamentos suicidas (OLIVEIRA, 2021).

Neste íterim, o presente artigo tem como objetivo levantar e entender quais os principais problemas emocionais que a pandemia da COVID-19 trouxe aos estudantes do curso de Administração do CEFET-RJ, bem como o uso da Inteligência Emocional para a resolução destes, durante o ensino remoto.

A pesquisa delimitou-se analisar o impacto da pandemia de COVID-2019 nos alunos do curso de Administração no CEFET-RJ, campus Maracanã. A coleta de dados utilizou um questionário individual contendo 18 questões, sendo respondido por 57 estudantes do curso de Administração matriculados entre o primeiro e o oitavo período no ano de 2022. No momento da pesquisa, o curso possuía 302 alunos matriculados.

O estudo está organizado da seguinte forma: na seção 1, é apresentada a problematização de que o tema trata; a seção 2 aborda a fundamentação teórica sobre os temas que são a COVID-19 e a Inteligência Emocional; na seção 3 é demonstrada a metodologia utilizada; na seção 4 são relacionados todos os dados coletados com a pesquisa de campo; e por fim, na seção 5 são apresentadas as conclusões finais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **A pandemia da COVID-19**

O novo Coronavírus foi inicialmente observado em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na China. Os doentes tinham em comum o contato prévio com o mercado de Wuhan, conhecido



por vender alimentos da cultura local, como animais considerados exóticos para ocidentais. Os cientistas pensam que a resposta para como surgiu o novo Coronavírus esteja na transmissão por meio de animais, de forma semelhante ao vírus de 2003, que infectou os humanos em contato com morcegos infectados.

O que se sabe é que o Coronavírus é muito parecido com outros vírus encontrados em morcegos, o que pode indicar que talvez exista um parentesco entre eles. Portanto, segundo a UFMG em 2021, não é possível afirmar que o Coronavírus veio diretamente do morcego, se foi passado dele para o ser humano, se chegou por outro caminho ou por meio de outros animais.

De acordo com a Agência Brasil (2021) o país apresentou a primeira contaminação pelo novo coronavírus no final de fevereiro de 2020, enquanto a Europa já havia registrado centenas de casos de Covid-19, e a declaração de transmissão comunitária veio em março, tendo também registrada a primeira morte pela doença.

Segundo o Ministério da Saúde (2023), com o avanço na campanha de vacinação, o Brasil em 23 de maio de 2023 ultrapassou a marca de 514 milhões de brasileiros vacinados, com a primeira dose e de reforço contra a COVID-19.

Em um estudo feito pela USP - Universidade de São Paulo, com 425 pacientes recuperados dos estados moderados e graves da doença, entre seis a nove meses após serem liberados, constatou-se que sintomas como estresse pós-traumático, perda de memória, ansiedade generalizada e depressão foram notadas nos mesmos, após a infecção. Uma série de exames foi realizada com os pesquisados como teste de memória, cognição, atenção, fluência verbal e orientação espaço-temporal. Normalmente, 26,8% da população do Brasil sofrem com algum desses sintomas de transtornos, já nos pesquisados, o índice subiu para 32,2%.

Damiano (2022) relata que foi observada bastante perda cognitiva em um teste que mede a velocidade de processamento, já que os pacientes demoravam em média duas vezes mais do que o esperado para a idade, e isso foi observado para todas as idades, além disso, mais da metade relatou, de forma subjetiva, um declínio na memória.

## **O impacto da pandemia na economia global**

Com a intenção de conter de certa forma a pandemia do Coronavírus, os governos mundiais resolveram adotar medidas de isolamento social que incluíram o fechamento de escolas, comércios, produção fabril, fronteiras e todos os serviços considerados não essenciais.

Em fevereiro de 2020, na China onde se acredita que tudo começou, apesar de terem retomado parcialmente algumas atividades, o Produto Interno Bruto (PIB) caiu 6,8% na primeira contração desde 1992, segundo os dados trimestrais oficiais do PIB no país. Quando se analisa o euro, a moeda teve uma desvalorização e diminuiu cerca de 3,8% no primeiro trimestre de 2020 que consequentemente foi o maior declínio da moeda desde o início da contagem em 1995.

Com tamanho impacto global, a OMS - Organização Mundial da Saúde previu uma queda de até 32% do comércio no ano de 2020. É importante ressaltar, que quando a demanda cai e a oferta continua a mesma, acontece um choque na economia, já que as famílias passam a consumir menos por perda de renda ou medo, e as cadeias de produção são quebradas, fazendo com que os preços fiquem instáveis.

Vários eventos de grande porte foram cancelados por causa da pandemia e do isolamento social, como por exemplo, a Olimpíada de Tóquio que seria realizada entre os dias 24 de julho a 9 de agosto de 2020, e diversos outros em todo o mundo, tais como, shows, feiras e etc. Houve uma grande recessão global nunca vista desde a conhecida “Grande Depressão” de 1929. Segundo dados publicados pelo FMI- Fundo Monetário Internacional (2020), o PIB - Produto Interno Bruto teve um recuo de 3,5% globalmente falando.

Ocorreram perdas históricas na bolsa de valores nos EUA, que registraram o pior 1º trimestre desde 1987 e tiveram uma estimativa de perda de US\$ 14 trilhões de mercado. De todas as ações mais afetadas, as companhias aéreas foram as que mais tiveram perdas, juntamente com os setores de turismo, de tecnologia e automóveis. Temendo uma maior recessão global, os bancos foram obrigados a reduzirem suas taxas de juros como forma de incentivo e a anunciarem também medidas bilionárias, como forma de socorro as empresas que corriam risco de terem suas portas fechadas.

Os governos também tiveram que dar incentivos financeiros para as mesmas, a fim de conter parte dos estragos causados pela pandemia. Houve também, a queda brusca no preço do petróleo onde o valor do barril tipo Brent foi avaliado em menos de US\$ 20,00 após o início de uma “guerra de preços” pela Arábia Saudita e a Rússia.

Para tentar reverter o processo de recesso econômico em 2020, o governo brasileiro buscou formas para gerar um incentivo fiscal para as empresas que estavam à beira da falência devido às circunstâncias da pandemia. Além de auxílio às empresas, o governo também promoveu o que foi chamado de auxílio emergencial para dar suporte também às famílias mais vulneráveis. As medidas econômicas do governo federal apoiaram e reduziram drasticamente o efeito econômico negativo, principalmente no setor bancário, nas empresas, nos empregos e famílias, nos governos estaduais e pessoas mais vulneráveis, conforme figura 1 abaixo.

Os recursos financeiros que o governo federal disponibilizou a fim de conter ou pelo menos amenizar os danos econômicos vindos da pandemia chegaram a R\$ 604,75 bilhões em 2020 e dentre eles, foram gastos cerca de R\$ 524,02 bilhões. Vale destacar também, que desse montante total foi disponibilizado cerca de R\$ 322 bilhões ao auxílio emergencial, porém efetivamente liberado em 2020 para as famílias o valor de R\$ 293 bilhões.

Do montante de R\$ 80 bilhões que foram destinados, mas que não foram executados ou liberados em 2020, R\$ 70 bilhões estavam destinados a três programas distintos que eram eles R\$

29 bilhões para o auxílio emergencial, R\$ 18 bilhões para o programa Bem e R\$ 22 bilhões para adquirir vacinas.

Figura 1: Tabela dos incentivos econômicos feitos pelo governo federal

Pacote de Estímulos à Economia contra os Efeitos da Covid-19	Previsto 2020	Pago 2020
Auxílio Emergencial	322,00	293,11
Ampliação do Programa Bolsa Família	0,37	0,37
Benefício Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (BEm)	51,55	33,50
Auxílio Financeiro aos Estados, Municípios e DF	79,19	78,25
Concessão de Financiamento para Pagamento da Folha Salarial	6,81	6,81
Transferência para a Conta de Desenvolvimento Energético	0,90	0,90
Cotas dos Fundos Garantidores de Operações e de Crédito	58,09	58,09
Financiamento da Infraestrutura Turística	5,0	3,08
Programa Emergencial de Acesso a Crédito – maquininhas	10,0	5,0
Despesas Adicionais do Ministério da Saúde e Demais Ministérios	46,33	42,70
Aquisição de Vacinas	24,51	2,22
<b>Total</b>	<b>604,75</b>	

Fonte: STN (2020)

Quando se analisa a economia por setores específicos, pode-se verificar que os setores que envolvem comércios e serviços foram os mais afetados pelas medidas de isolamento social a fim de diminuir a transmissão e o contágio do vírus. As perdas e os prejuízos do comércio resultaram cerca de 1,7 milhões de pessoas que perderam seus empregos em 2020, para um total de 16 milhões de pessoas que trabalhavam nesses setores no período antes da pandemia, uma média de 10,62% de redução. O setor de serviços foi também muito afetado, pois antes da pandemia ele representava um total de 63% do PIB brasileiro e cerca de 68% dos empregos.

Dentre todos os setores de serviços, se destacam negativamente os de alojamento e alimentação, representando uma redução de cerca de 21,3% se comparado a 2019, o que resultou em uma queda de 1,2 milhão de empregos. Em segundo lugar, o serviço que mais se viu prejudicado foi o de empregados domésticos já que muitas pessoas perderam seus empregos e permaneceram em casa e também, o home office gerou um impacto muito grande nesse setor de serviços domésticos, resultando em uma queda em relação a 2019 de 19,2%, o que representa 1,2 milhões de desempregados.

### A influência da pandemia nas universidades

Em março de 2020, quando os casos de Coronavírus se agravaram, foram implementados decretos de lockdown em todo o mundo. Restaurantes, bares, casas de festas, escolas e todos os comércios e empresas que não fossem essenciais naquele momento tiveram suas portas fechadas.

Muitas organizações tiveram que se adaptar ao home office para não pararem totalmente com seus processos. Por outro lado, as instituições de ensino presenciais receberam também a



primeira emissão concreta da portaria do MEC 343 que portavam ações acerca do ensino federal, em que cancelaram de fato, as aulas presenciais das universidades federais. Muitas universidades que não tinham a modalidade EAD - ensino a distância se viram obrigadas a adotarem o método de forma emergencial, para que não houvesse uma parada geral maior ainda na educação por parte das universidades presenciais federais.

## **A Inteligência Emocional**

O conceito ou termo IE (Inteligência Emocional) surgiu pela primeira vez com Charles Darwin, que supostamente percebeu a importância da mesma para a adaptação e sobrevivência da espécie humana. Com o passar do tempo, o termo ficou mais visado e mais pesquisadores começaram a falar e estudar sobre.

Na década de 90, Peter Salovey e John D. Mayer publicaram um artigo que por sua vez, impactou o mundo. Os mesmos definiram a IE como “a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros”. Eles a dividiram em quatro pilares que são: percepção das emoções, uso das emoções, entender as emoções, controle e transformação das emoções.

Daniel Goleman que é considerado o pai da inteligência emocional, em uma de suas obras, começou a escrever e falar sobre um tema pouco explorado em sua época que era o cérebro humano e as suas ciências comportamentais. Goleman (1995) definiu a inteligência emocional como um conceito relacionado à chamada "inteligência social", presente na psicologia. Segundo ele, um indivíduo emocionalmente inteligente é aquele que consegue identificar as suas emoções com maior facilidade. Uma das grandes vantagens das pessoas com inteligência emocional é a capacidade de se automotivar e seguir em frente, mesmo diante de frustrações e desilusões.

Dentre as características da inteligência emocional, está a capacidade de controlar impulsos, canalizar emoções para situações adequadas, praticar a gratidão e motivar as pessoas, além de outras qualidades que possam ajudar a encorajar outros indivíduos.

De acordo com Goleman (1995), a inteligência emocional pode ser subdividida em cinco habilidades específicas:

- **Autoconhecimento emocional:** é realmente preciso conhecer a si mesmo e reconhecer seus limites para saber até onde você pode ir, para que você continue no controle da situação e assim, você nunca será controlado por suas emoções e sempre terá o domínio da situação. Esse processo de autoconhecimento não se dá de uma hora para outra, é preciso reconhecer toda a jornada e todo o caminho que é necessário se percorrer para chegar até o fim, respeitando cada etapa e cada parte do mesmo porque o caminho para o autoconhecimento é diferente de pessoa para pessoa;

- **Controle emocional:** um outro passo importante para ter o controle de suas emoções é ter a consciência de cada emoção que você possui. Ao se ter o controle das emoções é importante perceber a diferença entre os conceitos de autopercepção e heteropercepção. A autopercepção diz respeito ao que entendemos e temos a percepção em alguma situação específica. A heteropercepção é o modo que as outras pessoas enxergam uma mesma situação, porém, com outros olhos, outras percepções;
- **Automotivação:** a mudança e evolução constante são o que os tornam seres humanos. Todos os dias o ser humano tem algo que precisa melhorar em si mesmo é aí que entra a automotivação. A automotivação é fundamental no processo de evolução das pessoas onde se envolve evolução nos relacionamentos do trabalho, interpessoais, etc;
- **Empatia:** a empatia vai muito além do que apenas respeitar o sentimento do outro. Ela tem como objetivo principal fazer com que você se vista de outra pessoa e assim, entender o que realmente a levou a despertar um determinado sentimento ou atitude. Empatia não é simplesmente um sentimento, empatia é uma decisão que se deve tomar. Não é um processo fácil, porém, ter empatia é uma atitude necessária para que se desenvolva a inteligência emocional.
- **Desenvolver relacionamentos interpessoais (habilidades sociais):** o ser humano sempre vai precisar de alguém, seja para a roupa que está usando, o combustível em seu carro, o transporte que irá pegar e vários outros exemplos. Com isso, pode-se afirmar que ninguém vive sozinho e parte da jornada para se desenvolver a inteligência emocional é o relacionamento interpessoal. O relacionamento interpessoal e a empatia estão diretamente ligados, quanto mais você desenvolve a empatia, mais vai conhecer e se relacionar amigavelmente com pessoas e com isso, mais relações positivas e saudáveis virão em seu ciclo tornando ambientes mais leves.

A inteligência emocional, para grande parte dos estudiosos do comportamento humano, pode ser considerada mais importante do que a inteligência mental (o conhecido QI) para alcançar a satisfação em termos gerais. Rodrigo Fonseca, presidente da SBIE - Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional destaca que uma pessoa que possui a IE (inteligência emocional) é alguém que sabe pensar, sentir e agir de forma inteligente e consciente, sem deixar que as emoções controlem sua vida e se acumulem de forma a reproduzir ou criar traumas e doenças psicossomáticas, que são as doenças da alma como depressão, ansiedade, síndrome do pânico, entre outras.

Para os psicólogos e especialistas na área, Salovey e Mayer (2020), a inteligência emocional está diretamente ligada à forma como uma pessoa identifica as suas emoções, de como ela realmente deixa ser levada quando está sendo tomada pelas suas próprias emoções, como percebe cada mudança de humor, seja positiva ou negativa e como lida com cada uma de suas emoções.

Segundo Salovey e Mayer (2020), existem alguns motivos para se ter a IE dentro da vida acadêmica, dentre eles podem-se destacar: Melhorar a relação interpessoal; Diminuir a ansiedade



e o seu estresse; Aumentar a empatia; Agir de maneira mais leve e criativa em situações de estresse; Ter mais domínio da situação; Tomar decisões mais assertivas; Melhorar a autoestima; Ser mais produtivo; Ser mais comprometido e responsável.

Durante a vida acadêmica, a inteligência emocional se torna uma grande aliada, não apenas para manter-se focado nos estudos, mas também, para que quando chegue o momento de pressão você esteja preparado para enfrentá-lo e tomar a melhor decisão possível, e para que se mantenha também a autoconfiança e a motivação.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada se baseou em pesquisas em artigos, livros e revistas renomadas na área, visando uma familiarização com o tema, a fim de compreender a importância do uso da inteligência emocional por alunos do curso de Administração do CEFET-RJ, durante o período de isolamento da COVID-19. A pesquisa foi desenvolvida de forma quali-quantitativa, para que fosse possível apresentar uma margem maior e mais assertiva sobre os sentimentos de cada discente entrevistado. O instrumento utilizado foi o questionário, que versou sobre questões de múltipla escolha e entregue para cada aluno da amostra para que pudesse responder.

A pesquisa foi composta inicialmente por 18 questões que visavam analisar o gênero, estado civil, atividade profissional e renda salarial, além de questões que buscavam analisar evidências relativas à questão psicológica e principalmente à ansiedade e a depressão que foram foco do estudo.

## **O ESTUDO DE CASO**

### **Perfil socioeconômico dos alunos do curso de administração do CEFET-RJ**

Analisando o perfil dos 57 alunos que responderam à pesquisa, percebe-se que 57,9% são do sexo masculino e 42,7% do sexo feminino, o que não confirma os dados do IBGE (2021) que apontam que o índice de mulher no ensino superior, cerca de 19,4% é maior que o masculino (15,1%). No caso do curso de Administração do CEFET, campus Maracanã, ainda é predominante a presença de estudantes do sexo masculino. Dos respondentes, pode-se concluir também que 98,2% são solteiros, o que demonstra que o curso ainda é muito procurado por alunos mais jovens que acabaram de concluir o ensino médio e estão começando a vida profissional.

Com a pesquisa, nota-se que os estudantes de Administração no CEFET são em sua maioria jovens entre 18 e 27 anos, encontrando-se maior parte (54,4% dos entrevistados) na faixa etária entre 18 e 22 anos. Pode-se constatar também, que 93% desses jovens ainda moram com familiares, demonstrando assim, dependência econômica em relação aos seus pais e a



possibilidade do curso se apresentar como uma oportunidade de mudança e estabilidade financeira para os demais.

Nesta fase da pesquisa, pode-se notar um equilíbrio entre os alunos que exercem alguma atividade remunerada, ou não, com 27 alunos (47,4%) afirmando não exercer nenhum tipo de atividade remunerada, seguido de 30 alunos (52,6%) que afirmaram exercer. Desta forma, pode-se concluir que a pesquisa conseguiu atingir tanto alunos que estavam ingressando na faculdade, quanto os alunos que já estavam em períodos mais avançados. Pode-se perceber que dos entrevistados que exercem algum tipo de atividade remunerada, a maioria é representada por estagiários chegando a 48,4% dos alunos, seguindo em equilíbrio por pessoas autônomas e da iniciativa privada.

De acordo com os dados mais recentes do Ministério do Trabalho, os administradores estão entre os mais procurados pelas empresas do Brasil, ocupando o quinto posto no ranking das profissões. Isto acontece pelo fato do curso de Administração oferecer aos estudantes amplos conhecimentos que possibilitam trabalhar em inúmeras áreas, aumentando assim a empregabilidade destes profissionais. Assim, mediante a pesquisa, pode-se concluir que 33,3% dos alunos remunerados recebem um salário mínimo, 28,1% recebem entre R\$ 1.213,00 e R\$ 2.000,00, outros 21,1% com uma renda de R\$ 2.001,00 até R\$ 4.000,00, e um quantitativo de 17% que recebem remuneração acima de 4.001,00. O que demonstra também uma diversificação de renda ainda que dentro do mesmo curso, podendo ser a idade e experiência um fator chave para isso.

### **Perfil emocional dos alunos do curso de Administração do CEFET-RJ**

Segundo o jornal da USP (2021), alguns especialistas afirmam que a pandemia da COVID-19 deu origem a outra pandemia, a dos transtornos e doenças mentais. De acordo com a plataforma global de informações médicas (2021), Manuais MSD, cerca de 4% dos adultos sofrem com o transtorno do estresse pós-traumático (TEPT) no mundo todo e trata-se de uma condição muito comum para quem sobreviveu a guerras, desastres naturais, tragédias e pandemias.

Segundo a pró-saúde, durante e após a pandemia, houve um aumento no transtorno de estresse pós-traumático. Após um ano do início da pandemia do COVID-19, alguns especialistas na área temeram que o TEPT (transtorno de estresse pós-traumático) se tornasse mais comum, já que um estudo divulgado em agosto de 2020 pelo Hospital San Raffaele em Milão, na Itália, mostrou que 28% de 402 pacientes que estavam sob observação, após a recuperação da doença, desenvolveram sintomas de estresse pós-traumático.

Quando um indivíduo adquire o TEPT, ele revive várias vezes de forma traumática e dolorosa o incidente que o marcou dessa forma, ainda que de forma inconsciente. E assim, tenta fugir de todos os gatilhos mentais que o remetem aquele incidente, tais como: local, pessoas, sensações, cheiros e outros. Os sinais do TEPT podem aparecer em até três meses após o





incidente traumático, e para realmente serem diagnosticados, necessitam permanecer por mais de um mês. Cabe destacar que sua duração varia de caso a caso dependendo da gravidade da situação.

Neste íterim, a pesquisa buscou evidenciar o transtorno psicológico pós-pandemia, demonstrando os tipos de transtornos e a ajuda profissional necessária, seja da instituição de ensino ou particular.

Pode-se concluir que cerca de 65% dos alunos pesquisados afirmaram que não sofriram nenhum tipo de transtorno emocional ou psicológico antes da pandemia, e dos 35,1% que já sofriram, apresentaram um número muito elevado de ansiedade (15 estudantes), sendo o transtorno mais comum entre os estudantes, seguido pela depressão (8 estudantes) e compulsão alimentar (3 estudantes).

Após a pandemia da COVID-19, observou-se que o número de estudantes que foram afetados pelo transtorno da ansiedade aumentou assustadoramente, passando de 15 estudantes (35,1%) para 34 estudantes (70,2%), dobrando assim o número de pessoas com esse transtorno emocional. Pode-se perceber também que os transtornos de compulsão alimentar e Burnout foram mais elevados, se comparados ao número de pessoas com depressão, ocorrendo um pequeno aumento de 8 para 9 pessoas com o transtorno. Pode-se perceber também que sintomas como síndrome do pânico tiveram um pequeno aumento entre os entrevistados, passando de nenhuma para 2 pessoas.

Mesmo com o elevado índice de pessoas pesquisadas com problemas psicológicos, mais da metade (55,6%) dos que declararam ter desenvolvido algum tipo de transtorno disseram não ter procurado nenhum tipo de auxílio profissional para um tratamento eficaz contra os mesmos, ficando assim, a mercê das consequências específicas que cada transtorno traz como, por exemplo, o isolamento social, ganho de peso, falta de motivação, cansaço excessivo, tanto físico quanto mental, insônia, alteração no apetite, alteração repentina de humor, dificuldade de se concentrar, muita negatividade e vários outros sintomas prejudiciais à saúde.

Dos respondentes, 91,2% disseram não ter recebido qualquer tipo de apoio psicológico da instituição de ensino. E quanto à falta de segurança em relação ao retorno das aulas presenciais ficou bem dividido já que 54,4% dos entrevistados disseram que se sentiram seguros com o retorno e outros 45,6% disseram que não, seja por causa de si mesmo ou de seus familiares que moram na mesma residência, que conseqüentemente, poderiam ser ou não do grupo de risco, seja por idade avançada, problemas de saúde, etc.

Dentre os entrevistados, pode-se concluir que 61% dos estudantes testaram positivo para o COVID-19, porém nota-se que em sua maioria, 48,6% foram antes do retorno das aulas presenciais, seguido por 31,4% positivados após o retorno as aulas e 20% positivados antes e após o retorno das aulas presenciais.



Apenas 15,8% dos que testaram positivo eram do grupo de risco e constata-se que nenhum dos estudantes pesquisados apresentou sintomas graves, o que indica na pesquisa que mesmo os que tiveram os sintomas leves (que representam 68,6%) e moderados (que representam 31,4%) tiveram sequelas emocionais devido à doença, o que leva a crer que independente do grau, pode haver vários casos de transtornos mentais e síndromes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa foi realizada com o objetivo de trazer a consciência e destacar os principais problemas psicológicos que a pandemia da COVID-19 trouxe especificamente para os alunos do curso de Administração do CEFET-RJ. A investigação buscou analisar principalmente o perfil emocional e mental desses alunos perante os desafios que a pandemia trouxe para os mesmos.

De acordo com cada dado obtido, pode-se afirmar que em sua maioria, os alunos sofreram algum impacto emocional negativo durante e após a pandemia do COVID-19, e em sua maioria, os casos de ansiedade mais que duplicaram em relação aos pesquisados, seguidos pela síndrome de Burnout e compulsão alimentar.

Assim, conclui-se a necessidade e importância da IES oferecer algum tipo de ajuda emocional ou psicológica para os alunos da instituição, tais como: workshops, cursos motivacionais e palestras que visem contribuir para a melhoria das questões emocionais dos discentes, dando assim um suporte e os estimulando a não apenas cuidarem de sua saúde física, mas também de sua saúde mental que é tão importante para o bom desempenho de suas atividades diárias, sejam elas pessoais ou profissionais.

## REFERÊNCIAS

Agência Brasil. **Brasil tem 16 milhões de vacinados com dose bivalente contra covid-19.** Disponível em: <Brasil tem 16 milhões de vacinados com dose bivalente contra covid-19 | Agência Brasil (ebc.com.br)> Acesso em 23 de maio de 2023.

FONSECA, R. **Afinal, o que é Inteligência Emocional?** Disponível em: <<https://www.sbie.com.br/blog/afinal-o-que-e-inteligencia-emocional/>> Acesso em 10 de fevereiro de 2022.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional.** A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, Tradução revista em 2001 do original 1995.

OLIVEIRA E. **Brasil tem maior índice de universitários com ansiedade.** Acesso em 26 de outubro de 2021.

PEREIRA T. **Recuperados da covid sofrem com perda de memória, depressão e ansiedade, aponta estudo.** Disponível em: <<https://www.brasildefato.com.br/2022/02/07/recuperados-da-covid-sofrem-com-perda-de-memoria-depressao-e-ansiedade-aponta-estudo>> Acesso em 14 de fevereiro de 2022.

PUCRS online. **Quais são os 5 pilares da Inteligência Emocional.** Disponível em: <<https://blog-online.pucrs.br/public/pilares-inteligencia-emocional/>> Acesso em 28 de abril de 2022.

SALOVEY. P; MAYER. J. D. **A importância da inteligência emocional no trabalho em tempos de crise.** Disponível em: <<https://www.ibe.edu.br/inteligencia-emocional-tempos-crise/>> Acesso em 25 de outubro de 2021.

SERRANO. Amanda. **Brasil, o país mais ansioso do mundo. Pesquisa aponta que brasileiros continuam líderes em índices de ansiedade e depressão durante a pandemia da COVID-19.** Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/saude-e-bem-viver/2022/07/03/interna\\_bem\\_viver,1376936/brasil-o-pais-mais-ansioso-do-mundo.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/saude-e-bem-viver/2022/07/03/interna_bem_viver,1376936/brasil-o-pais-mais-ansioso-do-mundo.shtml)> Acesso em 28 de julho de 2022.

## PCCS POR TEMPO DE EMPRESA X PCCS POR DESEMPENHO: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Ana Luisa Barbosa Cordeiro. ana.cordeiro.1@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.  
Carmelita Seno Carneira Alves, DSc. carmelita.alves@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

A migração de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS vinculado a tempo de empresa, para um PCCS vinculado a desempenho, pode gerar resultados consistentes e interligados às perspectivas de desenvolvimento e crescimento de Organizações que estejam passando por dificuldades na implantação/manutenção de seus Planos. O objetivo deste estudo é mostrar que um PCCS vinculado a desempenho, pode apresentar melhores resultados através de um maior engajamento e compromisso de seus colaboradores e, por outro lado, oferecer significativos benefícios aos que nele estiverem inseridos, pois encontrarão mais foco no seu desenvolvimento, e alcançarão, certamente, melhores posições profissionais. Esta análise se propõe a trazer contribuições para melhorar a forma como as Organizações de pequeno porte podem viabilizar a implantação de um PCCS, adequado às suas características, buscando aumentar o desempenho e instigar a motivação dos colaboradores em trilhar suas carreiras rumo ao seu crescimento profissional.

**Palavras-chave:** Cargos, Carreiras e Salários. Desempenho. Remuneração. Recursos Humanos.

### ABSTRACT

Migrating from a Tenure-based to a Performance-based Compensation, Career, and Salary Plan (PCCS) could yield consistent outcomes aligned with the developmental and growth perspectives of organizations encountering difficulties in implementing or maintaining their plans. This study aims to demonstrate that a performance-based PCCS can deliver superior results by fostering greater employee engagement and commitment, while also offering significant benefits to participants, as they will experience heightened focus on their development and are likely to achieve better professional positions. This analysis seeks to provide insights into how small organizations can enhance the implementation of a PCCS tailored to their characteristics, aiming to boost performance and inspire employee motivation towards career advancement.

**Keywords:** Compensation, Career, and Salary. Performance. Remuneration. Human Resources.

### INTRODUÇÃO

As Organizações de pequeno porte, no Brasil e no mundo, estão inseridas em mercados exigentes e cada vez mais competitivos, que compartilham de grandes desafios a serem alcançados para se manterem estáveis e se destacarem no seu segmento da economia. Sabe-se que alguns desses grandes desafios, são: a manutenção de seus colaboradores motivados, a tentativa de reter os talentos e não os perder para Organizações de porte maior, a diminuição do índice de Turn Over, e a remuneração compatível com o mercado de trabalho.

A proposta para vencer esses desafios, poderia vir de ações que vinculem o desempenho dos colaboradores ao plano de carreira que lhes é oferecido pela Organização que os acolhe, e não pelo método conservador em que os aumentos salariais, ou novos cargos, sejam atribuídos pelo tempo na função. No entanto, poucas são as Organizações de pequeno porte que profissionalizam a sua área de Recursos Humanos, a ponto de contarem, dentro dela, com uma mão de obra qualificada que enxergue essas atividades como parte estratégica da gestão, e as dotem de ferramentas contemporâneas que as auxiliem a crescer como resultado de uma boa gestão de pessoas.

Um PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários pode ser considerado, assim, parte integrante e essencial de um sistema de gestão estratégica de pessoas. Ao ser bem implantado, possibilita uma política de remuneração mais adequada e estruturada, ao planejar e organizar as responsabilidades e competências entre os cargos, ajudar na estruturação das carreiras que possam ser trilhadas na Organização, e auxiliar na hierarquização das funções, definindo organogramas. Um dos principais objetivos de um Plano com estas características é o reconhecimento de profissionais por meritocracia, visando agregar valor ao negócio através do capital humano, onde se possa comprovadamente, através de avaliações de desempenho, demonstrar os aumentos salariais por meritocracia, gerando uma motivação maior nos colaboradores e a garantia de melhores resultados em qualidade, produtividade, comprometimento e até redução de custos. Em tempos em que os colaboradores buscam por um crescimento profissional acelerado, a ausência de um PCCS, pode contribuir para a desmotivação geral, diante da falta de perspectiva de crescimento, e para um Turn Over desnecessário.

A implantação de um PCCS bem elaborado não significa que a Organização terá que gastar mais com sua folha de pagamento, mas sim que o saiba planejar e montar com uma estrutura organizada e alinhada com a sua realidade empresarial, e com faixas salariais que o negócio possa suportar e manter, sabendo-se que o aumento salarial virá como consequência das políticas internas de crescimento e desenvolvimento profissional, e não sendo esse aumento o objetivo maior do Plano.

Para o alcance de resultados assertivos na manutenção de um PCCS, deve-se usar uma ferramenta que forneça informações consistentes para fundamentar os aumentos salariais e, para isso, indica-se o uso da Avaliação de Desempenho.

Segundo Araújo e Andrade (2021), as Avaliações de Desempenho fornecem informações importantes para algumas tomadas de decisões dos gestores, tais como promoções, transferências, mudanças de cargos ou funções e demissões. É através das avaliações que se identificam as habilidades e competências dos colaboradores, e as necessidades de treinamento e desenvolvimento, podendo também ser utilizadas para concessão de recompensas, como aumento salarial por mérito. Trata-se de uma excelente ferramenta de gestão, porém, para ser



usada corretamente, requer do aplicador ter feedback constante, comunicação clara e objetiva, acompanhamento direto com o colaborador e definição de objetivos e metas atingíveis. Diante disso, este estudo busca demonstrar que um PCCS vinculado a desempenho, numa empresa de pequeno porte, bem como as ferramentas para avaliar o desenvolvimento dos colaboradores, podem contribuir de forma positiva para o crescimento da Organização e de suas pessoas, e para o alcance de resultados estratégicos.

## REVISÃO TEÓRICA

### Empresas de pequeno porte

As Empresas de Pequeno Porte, ou EPPs, são todas as organizações que se enquadram em um parâmetro que define o **faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões**. Além disso, para ser uma EPP, o quadro de estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços deve ter de 10 a 49 colaboradores. Já para os setores de indústria e construção, o número de colaboradores deve ficar entre 20 e 99 (Serasa Experian, 2024).

Caracterizadas por uma estrutura organizacional limitada, bem como recursos financeiros e humanos reduzidos, enfrentam estes empreendimentos desafios específicos no mercado. A implementação de um Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS), junto com políticas de avaliação de desempenho e meritocracia, pode ser especialmente benéfica para essas empresas. Um PCCS bem estruturado ajuda a definir claramente as funções e responsabilidades de cada cargo, promovendo uma gestão mais eficiente dos recursos humanos (Lima et. al., 2023).

É neste contexto que se situa esta investigação, e é para as Organizações que nele se enquadram, que se dirigem as contribuições propostas. Para entender a ferramenta PCCS, e as variáveis que fazem parte dela, faz-se necessário o auxílio de um referencial teórico que auxilie na compreensão desta ferramenta de gestão estratégica de pessoas.

### Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS)

O Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS) é uma ferramenta indispensável no contexto de gestão de pessoas e administração de recursos humanos, especialmente para Organizações que buscam manter um ambiente de trabalho equilibrado e motivador. O Governo Federal, através do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), defende que a sua implementação visa a desprecarização das relações de trabalho, fornecendo uma estrutura clara para funções e responsabilidades, mesmo para profissionais sem vínculo empregatício formal, contratados sem concurso público e, muitas vezes, sem os recursos adequados para a realização de suas atividades. (2019).

Um PCCS bem desenhado, segundo o documento, não só organiza as tarefas e as responsabilidades de cada cargo, mas também estabelece os salários correspondentes,

garantindo, assim, transparência e equidade. Esta ferramenta detalha todos os cargos existentes na empresa, apresentando suas atribuições, responsabilidades e compensações financeiras. Além de promover a justiça salarial, o PCCS possibilita a construção de planos de carreira dentro da Organização, oferecendo benefícios tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Com a clara definição das funções e expectativas de cada cargo, os funcionários podem visualizar suas trajetórias de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, o que contribui significativamente para a retenção de talentos e a motivação no trabalho (2019).

Para Corrêa et al. (2021), a implementação de um PCCS também auxilia na comunicação interna, informando de maneira clara e objetiva as demandas e competências necessárias para cada cargo. Isso serve como um guia interno, tanto para gestores quanto para colaboradores, facilitando a tomada de decisões relacionadas a promoções, aumentos salariais e desenvolvimento profissional. Ao garantir que todos os colaboradores entendam suas responsabilidades e saibam como podem progredir na carreira, a Organização promove um ambiente de trabalho mais harmonioso e focado em resultados. Dele fazem parte inúmeras variáveis, tais como:

## **Remuneração**

A remuneração é um dos pilares fundamentais da gestão de pessoas e refere-se ao conjunto de compensações financeiras e benefícios que um empregado recebe em troca de seu trabalho. Esta compensação pode incluir salários, bonificações, comissões, gratificações e benefícios adicionais, como seguro de saúde, vale-alimentação e planos de aposentadoria. Uma política de remuneração bem estruturada é vital para atrair e reter talentos, garantindo que a empresa permaneça competitiva no mercado de trabalho (Corrêa et. al., 2021).

Souza e Vasconcelos (2021), trazem a visão de que, além de ser competitiva, a política de remuneração deve ser justa e transparente. Estabelecer critérios claros para a determinação dos salários e benefícios, é essencial para evitar descontentamentos e conflitos internos. A equidade salarial promove a satisfação dos colaboradores, que se sentem valorizados e reconhecidos por seu trabalho. Isso, por sua vez, aumenta a motivação e a produtividade, criando um ambiente de trabalho positivo e colaborativo.

Oliveira (2023) complementa a visão dos autores anteriormente citados, ao também afirmar que colaboradores satisfeitos com suas compensações financeiras tendem a ser mais engajados e produtivos. Estudos mostram que, portanto, as empresas devem continuamente revisar e ajustar suas políticas de remuneração, para refletir as mudanças no mercado de trabalho e as expectativas do seu quadro de pessoal. Isso não só ajuda a manter a competitividade da empresa, mas também contribui para a criação de uma cultura organizacional positiva e orientada para o desempenho.

## Compensação

Santos (2015) traz a este estudo o conceito de COMPENSAÇÃO como uma das áreas mais vitais na Gestão de Recursos Humanos, também conhecida como Administração de Cargos e Salários. Este subsistema é responsável por assegurar a remuneração adequada aos colaboradores, garantindo que recebam uma compensação justa e apropriada pelos serviços prestados. A COMPENSAÇÃO inclui vários componentes além do salário básico, abrangendo elementos adicionais que visam recompensar os colaboradores de maneira abrangente e equitativa, e é composta por diversos elementos que, combinados, formam os ganhos totais. Esses componentes incluem salário, adicionais, diárias de viagem, prêmios ou comissões e benefícios. A equação  $R = S(t) + B$  ilustra a composição da COMPENSAÇÃO. Para entendê-la:

- R representa a compensação total;
- S(t) é o salário total, que inclui o salário nominal e todas as outras verbas de crédito;
- B são os benefícios adicionais.

Salário Total (S(t)) - é o núcleo da COMPENSAÇÃO e abrange o salário nominal e todas as outras verbas de crédito a que o colaborador tem direito. O salário nominal é o valor fixo acordado entre empregador e empregado, pago regularmente, seja semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente. Além do salário nominal, outras verbas podem incluir gratificações, horas extras, adicional noturno, adicional de insalubridade e outros pagamentos legais e contratuais. Estas verbas são essenciais para assegurar que os colaboradores sejam devidamente remunerados pelas condições específicas e pelo tempo extra de trabalho.

Adicionais -são componentes da COMPENSAÇÃO pagos em circunstâncias específicas. Exemplos comuns incluem adicionais de insalubridade, periculosidade, horas extras e adicional noturno. Cada um desses adicionais é pago conforme a legislação trabalhista vigente, e visa compensar o funcionário por condições adversas ou por trabalho realizado em horários ou situações diferenciadas. Por exemplo, o adicional de insalubridade é pago a trabalhadores que executam suas funções em ambientes prejudiciais à saúde, enquanto o adicional noturno remunera aqueles que trabalham durante a noite, reconhecendo o impacto do trabalho noturno na saúde e bem-estar dos colaboradores.

Diárias de Viagem - são compensações pagas aos colaboradores que necessitam se deslocar a trabalho. Estas diárias cobrem despesas com alimentação, hospedagem e transporte durante viagens a trabalho. A política de diárias de viagem deve ser clara e justa, garantindo que os colaboradores não tenham despesas adicionais por conta de suas atividades profissionais fora de sua base habitual de trabalho. Este componente da COMPENSAÇÃO é fundamental para empresas cujos colaboradores precisam viajar frequentemente para realizar suas tarefas, assegurando que os custos dessas viagens não recaiam sobre eles.

Prêmios ou Comissões - prêmios e comissões são componentes variáveis da COMPENSAÇÃO, geralmente vinculados ao desempenho individual ou coletivo dos colaboradores. As comissões são comumente utilizadas em áreas como vendas, onde os



colaboradores recebem um percentual das vendas que realizam. Já os prêmios podem ser concedidos por diversas razões, como o alcance de metas específicas, excelência no desempenho, inovação ou contribuição significativa para a empresa. Estes incentivos financeiros têm um papel importante na motivação dos funcionários, incentivando-os a atingir e superar suas metas .

Benefícios (B) - são elementos da COMPENSAÇÃO que vão além do pagamento direto e incluem vantagens adicionais que a empresa oferece aos seus colaboradores. Exemplos de benefícios incluem planos de saúde, seguros de vida, vales alimentação e refeição, auxílio-creche, planos de previdência privada, entre outros. Os benefícios são uma forma de a empresa demonstrar cuidado e valorizar suas equipes, contribuindo para a qualidade de vida e a satisfação no trabalho. Eles desempenham um papel fundamental na atração e retenção de talentos, tornando a empresa mais competitiva no mercado de trabalho.

A administração do mecanismo da COMPENSAÇÃO é uma área complexa que exige um equilíbrio entre as necessidades e expectativas dos colaboradores e as capacidades financeiras da empresa. Assegurar que a COMPENSAÇÃO seja competitiva e justa é um desafio constante, mas vital para o sucesso e a sustentabilidade da Organização a longo prazo.

### **Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é, para Souza e Vasconcelos (2021), um processo sistemático e contínuo que visa medir e analisar o desempenho dos colaboradores em relação aos objetivos e expectativas da empresa. Este processo envolve a coleta de dados e *feedbacks* sobre a performance dos colaboradores, utilizando diversas métricas e critérios de avaliação. As avaliações de desempenho são essenciais para identificar os pontos fortes e as áreas que necessitam de melhoria, oferecendo um *feedback* construtivo que pode orientar o desenvolvimento profissional.

A avaliação de desempenho constitui-se em um poderoso meio de resolver problemas de desempenho na Organização e de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores dentro das Organizações, na visão de Santos (2015). Para a autora é um processo dinâmico que envolve o avaliador e o avaliado, um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, problemas de integração do colaborador à Organização, carências de treinamentos, problemas de adequação ao cargo, e estabelecimento de meios e programas para eliminar ou neutralizar problemas com remuneração.

Oliveira (2023) complementa esta idéia ao defender que um sistema de avaliação de desempenho bem implementado promove a meritocracia, ao basear decisões de promoção, aumentos salariais e desenvolvimento profissional no mérito e nos resultados alcançados pelos colaboradores, incentivando-os a se esforçarem mais, sabendo que seus esforços serão reconhecidos e recompensados. Além disso, as avaliações de desempenho ajudam a alinhar os objetivos individuais da mão de obra com os objetivos estratégicos da Organização, criando um ambiente de trabalho mais coeso e direcionado.





Na visão de Lima et. al.(2023), a avaliação de desempenho também desempenha um papel crucial na comunicação interna, proporcionando uma plataforma para o diálogo aberto entre gestores e equipes. Isso permite que os colaboradores compreendam melhor as expectativas da empresa e recebam orientações claras sobre como podem melhorar seu desempenho. Além disso, as avaliações regulares ajudam a identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, contribuindo para o crescimento contínuo dos colaboradores e, conseqüentemente, da empresa como um todo.

## **Meritocracia**

Meritocracia é um sistema de gestão em que as recompensas, promoções e aumentos salariais são baseados no mérito, ou seja, no desempenho individual e nos resultados alcançados pelos colaboradores. Este modelo de gestão promove a justiça e a transparência, incentivando a produtividade e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Em um sistema meritocrático, as decisões são tomadas com base em critérios objetivos e mensuráveis, o que reduz o favoritismo e as injustiças, criando um ambiente de trabalho mais motivador e justo (Oliveira, 2023).

A meritocracia não apenas motiva os colaboradores a se dedicarem mais às suas tarefas, mas também contribui para a formação de uma cultura organizacional voltada para a excelência e a eficiência. Corrêa et. al. (2021) compactua com a ideia de que, quando os colaboradores sabem que seu desempenho será recompensado de maneira justa, eles são incentivados a se esforçarem mais, a se capacitarem e a buscarem constantemente a melhoria contínua. Este tipo de ambiente promove a inovação e a competitividade, elementos essenciais para o sucesso de qualquer Organização.

Como contribuição para este estudo, cujo objetivo principal é traçar uma análise comparativa entre um PCCS POR TEMPO DE EMPRESA X PCCS POR DESEMPENHO, de forma a gerar contribuições para empresas de pequeno porte em vias de implantação/manutenção de seu PCCS, Souza e Vasconcelos (2021) afirmam que, para que a meritocracia funcione de maneira eficaz, é fundamental que a empresa tenha sistemas de avaliação de desempenho bem definidos e transparentes. Todos os colaboradores devem entender os critérios de avaliação e saber exatamente o que precisam fazer para alcançar promoções e aumentos salariais. Além disso, a comunicação aberta e o *feedback* contínuo são essenciais para garantir que todos estejam alinhados com os objetivos e as expectativas da empresa.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Como o estudo tem como um dos objetivos a verificação da produção acadêmica existente sobre o tema PCCS e suas variáveis, e o que se pode dele obter como contribuição para os resultados que se pretendem alcançar, a natureza metodológica da pesquisa se caracteriza por ser descritiva e bibliográfica, de caráter qualitativo. Através dos dados obtidos, e da respectiva análise

documental, podem os autores chegar a conclusões relevantes que justifiquem a seleção do tema investigado.

## ANÁLISES DOS DADOS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Diante de uma extensa e acirrada concorrência, as Organizações de todos os portes e segmentos e, neste caso, as de pequeno porte, começam a se preocupar com o reconhecimento das pessoas e buscam meios para manter os equilíbrios interno e externo, realizando frequentemente pesquisas no sentido de equilibrar os salários pagos com aqueles oferecidos pelo mercado. A solução passa pela profissionalização do seu RH.

Tomando por base o referencial teórico visitado, conclui-se que, para que uma Organização de pequeno porte possa viabilizar o desenvolvimento, implantação e manutenção de um PCCS adequado às suas características, e potencialmente reconhecido como um diferencial competitivo, deve ficar atenta às seguintes condições:

1. Desenhar sua estrutura organizacional de forma a permitir que se visualizem as hierarquias e a descrição de tarefas para cada cargo;
2. Certificar-se de que a administração de Recursos Humanos (ARH) entre no seu planejamento como atividade estratégica e contínua, abandonando o conceito do velho e obsoleto Departamento de Pessoal, e evoluindo para o contemporâneo Gestão de Pessoas, como forma de atrair, valorizar e reter talentos;
3. Formar a equipe de Gestão de Pessoas com pessoal qualificado para colocar 'gente' no centro dos resultados. Formulação de políticas, atualização em ferramentas de gestão, conhecimento de todos os subsistemas que compõem a ARH são fundamentais ao perfil desses profissionais;
4. Não pensar em implantar um PCCS, ainda que seduzida por Consultorias que vendem a ideia como a solução para todos os problemas de pessoas, seja um alto *turn over*, seja a dificuldade de recrutar e selecionar bons profissionais, sem que antes se pense em conduzir um processo de modernização da cultura organizacional. Culturas por demais conservadoras, o que é o caso das empresas de pequeno porte, tendem a resistir a mudanças que a impactem.
5. Rever a sua política de Remuneração e Compensação. Se se tratar de uma Organização que se limite a cumprir legislação trabalhista básica, e acordos coletivos com sindicatos, pagando o salário-mínimo da categoria que emprega, dificilmente um PCCS será nela efetivamente implantado, porque ele, quando atualizado, terá que trazer embutido o conceito de reconhecimento e valorização profissional. Veja-se conceitos de Meritocracia;
6. Um PCCS elaborado apenas por faixas salariais, em que o colaborador desliza por elas com base no seu tempo de empresa, desconsiderando-se as suas habilidades e competências, engessa o desenvolvimento, afugenta os bons profissionais, e facilita a manutenção apenas dos que não conseguem melhores oportunidades no mercado de trabalho por falta de qualificação;

7. As dinâmicas de Avaliação de Desempenho, sejam quais forem as formas adotadas pra realizá-las, devem estar prioritariamente e previamente implantadas. Sem o mapeamento de competências, no entanto, não há como identificar os perfis procurados no mercado de trabalho.
8. Há que se instituir na Organização uma cultura de *feedbacks*, preparando-se os gestores para dá-los, e os colaboradores para recebê-los;
9. Quando o desempenho do colaborador vier a apresentar frequentes baixas, uma análise do fato que leve à necessidade de treinamento deve ser considerada, e previsto em orçamento verbas para investimentos em programas de capacitação. Não se prosseguir com novas Avaliações de Desempenho, sem que antes se resolvam os fatores que estão causando prejuízo à evolução profissional do avaliado;
10. Os critérios para promoção por mérito têm que ser justos, equitativos e transparentes. Todos devem conhecê-los na contratação, e ao longo da sua permanência na empresa. Ao vincular o desempenho dos colaboradores ao plano de carreira oferecido pela Organização, em oposição ao método tradicional baseado exclusivamente no tempo de serviço, o PCCS vai estabelecer um ambiente de trabalho mais justo e estimulante.

A meritocracia, ao recompensar os colaboradores com aumentos salariais e promoções baseadas em resultados e competências, incentivará a busca pela excelência e o aprimoramento contínuo.

Observa-se, assim, ao longo destas contribuições, uma preocupação que a Organização deve ter com a comunicação interna. Ao informar, de forma clara e objetiva, as demandas e competências necessárias para cada cargo, o Plano deve servir como um guia interno, tanto para gestores quanto para colaboradores, facilitando decisões relacionadas a promoções, aumentos salariais e desenvolvimento profissional. Ao garantir que todos os colaboradores compreendam suas responsabilidades e saibam como progredir na carreira, a Organização promoverá um ambiente de trabalho mais harmonioso e focado em resultados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade de Cargos, Carreiras e Salários, numa abordagem contemporânea, atua por meio do enfoque estratégico, em que a questão central é transformar a visão da remuneração, ou seja, o salário em troca de trabalho, caracterizando-o como um fator de custo, para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da Organização, e também como impulsionador de processos de melhoria e aumento da competitividade. Desta forma a organização identifica e treina os talentos que possui.

Partindo da análise apresentada no estudo, é possível concluir que a implementação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), associado a práticas de avaliação de desempenho e recompensas meritocráticas, é essencial para o avanço e a sustentabilidade das pequenas empresas. Além disso, as avaliações de desempenho fornecem informações valiosas sobre as habilidades e necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, direcionando as decisões dos

gestores e contribuindo para o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa.

No cenário atual, caracterizado por intensa competitividade e demandas crescentes, as Organizações enfrentam desafios consideráveis, como a retenção de talentos, a manutenção da motivação dos colaboradores e a redução da rotatividade. A adoção de um PCCS bem estruturado não apenas organiza as responsabilidades e competências dos colaboradores, mas também promove a transparência, a equidade e o desenvolvimento profissional dentro da empresa.

Para pequenas empresas, que frequentemente operam com recursos financeiros e humanos limitados, a implementação de um PCCS e práticas eficazes de gestão de pessoas é ainda mais crucial. A clara definição das funções e responsabilidades dos colaboradores promove a eficiência operacional, enquanto a oferta de oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional ajuda na atração e retenção de talentos, mesmo diante de restrições financeiras. Assim, o investimento em práticas de gestão de pessoas focadas no reconhecimento, valorização e desenvolvimento dos colaboradores, não só fortalece a competitividade e a sustentabilidade das pequenas empresas, mas também contribui para o desenvolvimento econômico e social de maneira mais ampla.

A aplicação de um PCCS permite, portanto, uma gestão mais eficaz dos recursos humanos ao definir de maneira clara as funções e expectativas para cada cargo. Com a definição precisa das responsabilidades e expectativas de cada função, eles conseguem visualizar suas trajetórias de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, o que contribui significativamente para a retenção de talentos e a motivação no trabalho.

A remuneração adequada, baseada em avaliações de desempenho, também desempenha um papel crucial na satisfação e motivação dos colaboradores. Pesquisas demonstram que colaboradores satisfeitos com suas compensações financeiras, tendem a ser mais engajados e produtivos. Portanto, empresas devem continuamente revisar e ajustar suas políticas de remuneração para refletir as mudanças no mercado de trabalho e as expectativas dos colaboradores. Isso não só ajuda a manter a competitividade da empresa, mas também contribui para a criação de uma cultura organizacional positiva e orientada para o desempenho.

A adoção de um PCCS integrado a práticas de avaliação de desempenho e meritocracia é, desta forma, fundamental para o desenvolvimento das pequenas empresas. Essas ferramentas promovem a eficiência operacional, a motivação dos colaboradores e a retenção de talentos, além de contribuírem para um ambiente de trabalho justo e transparente. Assim, ao investir em um gerenciamento estratégico de pessoas, as pequenas empresas não apenas aumentam sua competitividade e sustentabilidade, mas também contribuem para o progresso econômico e social de maneira abrangente.

Como consideração final, vale um alerta de que cada Organização apresenta uma estrutura, um negócio, um serviço, pessoas e clientes distintos. Essa distinção irá determinar o PCCS a ser adotado, se a remuneração vai ser funcional, ou se a remuneração vai ser variável, valorizando a

pessoa por habilidades e competências ou por resultados. Somente o perfil das pessoas e da Organização poderá ajudar nessa decisão.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.K., ANDRADE, R. Avaliação de desempenho na administração pública. Revista Gestão em Foco – Edição nº 13 – Ano: 2021. Disponível em: <<https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2021/09/AVALIA%C3%87%C3%83O-DE-DESEMPENHO-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-p%C3%A1g-185-%C3%A0-206.pdf>>.

Acesso em: 17 de maio de 2024

CORRÊA, Fábio., PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de., RIBEIRO, Jurema Suely de Araujo Nery., FRANÇA, Renata de Souza., FERREIRA, Eric de Paula. **Políticas de gestão do conhecimento: da teoria a prática.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 11, nº especial, p. 18-34, marc. 2021. Disponível em: <<https://www.academia.edu/download/77220078/33188.pdf>>.

Acesso em: 17 de maio de 2024

GOV, 2019. **Planos de Cargos, Carreiras e Salários.** Disponível em: <<https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/suas/gestao-do-suas/gestao-do-trabalho-1/plano-de-cargos-carreiras-e-salarios>>. Acesso em: 16 de maio de 2024

LIMA, Kaio Oliveira dos Santos., LEITE, Paula Ferreira., OLIVEIRA, Rafaela Texera., SILVA, Thainá Gabriele da. **Desafios e oportunidades da indústria 4.0 para micro e pequenas empresas no Brasil.** Centro Paula Souza – ETEC Benedito Storani, 2023. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/16342>>. Acesso em: 15 de maio de 2024

OLIVEIRA, Danielle Augusto Zacaib de. **Mobilidade e plano de carreira, estratégias de retenção de talento: contribuições do psicólogo organizacional e do trabalho.** Revista FIBINOVA, vol. III, 2023. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/16342>>. Acesso em: 16 de maio de 2024

SANTOS, Nayara Luana. **PCCS vinculado a tempo de empresa x PCCS vinculado a desempenho: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte.** MBA em Gestão de Pessoas com Ênfase em Estratégias - Programa FGV Management, 2015.

SOUZA, Almir Rogério da Silva., VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveira de. **Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?** Cad. EBAPE.BR 19 (1), jan-mar 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395120190100>>. Acesso em: 17 de maio de 2024.

## HOME OFFICE NA PANDEMIA: O IMPACTO NOS FATORES MOTIVACIONAIS DAS GERAÇÕES X e Y e SEU EFEITO NO VALOR DAS EMPRESAS.

Pedro Paulistano Rocha. pedro.paulistano@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Vinícius Ferraz Neves.vinicius.neves@aluno.cefet-rj.br. CEFET/RJ.

Andrea Alves Silveira Monteiro, MSc. andrea.monteiro@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

Tendo em vista a pandemia da COVID-19, muitos governos adotaram medidas restritivas, como o bloqueio total (lockdown), a fim de evitar o avanço dos contágios, obrigando empresas a adotarem o modelo de trabalho home office para manter suas operações, pesquisa-se sobre o impacto do home office nos fatores motivacionais dos colaboradores que atuam em recursos humanos das gerações X e Y, a fim de avaliar o impacto mencionado e, se houve, a partir da perspectiva dos respondentes, impacto no valor das empresas. Para tanto, é necessário entender se a adoção do home office melhorou ou piorou os fatores motivacionais selecionados, se houve mudança na carga de trabalho, se foi necessário realizar adaptações no ambiente de trabalho em casa, identificar qual modelo entre home office, presencial ou híbrido é o preferido dos respondentes e se houve efeito no resultado econômico das empresas. Realiza-se, então, uma pesquisa através de questionário em busca de dados primários, com objetivo descritivo e abordagem quali-quantitativa, a partir de procedimentos bibliográficos documentais. Diante disso, para o grupo pesquisado, verifica-se que houve impacto positivo em uma parcela dos fatores motivacionais, negativo em outra e ainda neutralidade, houve também aumento na carga de trabalho para maioria, além disso, foi necessário realizar adaptações nas estações de trabalho em casa, outrossim, o modelo mais escolhido a ser seguido foi o híbrido e houve efeito no valor das empresas, o que impõe a constatação de que houve impacto nos fatores motivacionais das gerações estudadas e no valor das empresas.

**Palavras-chave:** Geração X e Y; Fatores motivacionais; *Home office*; Valor das empresas; Pandemia da COVID-19.

### ABSTRACT

In view of the COVID-19 pandemic, many governments adopted restrictive measures, for instance the lockdown, to control the increase of the infections, forcing companies to adopt the home office to keep their operations going, the impact of the home office in human resources employee's motivations from gen X and Y is researched to assess the mentioned impact and if the companies value, from employee's view, were affected by the home office. In order to, is important to understand if the home office adoption either improved or decreased the motivational factors studied, if the workload were affected, if the employees needed to adapt their workspace at home, identify which working model they would prefer between hybrid, home office or face-to-face and if there were any effect on company's value. In order to, the study was made using an observational qualitative research method through a survey and bibliography and documentary procedures. Therefore, for the studied group there was a positive impact in some of the motivational factors, negative impact in others and neutral impact in another portion, there was also an increase on the workload, it was necessary to make some adaptations at their workspace, the most chosen working model was the hybrid one and the company's value was affected, in this sense it can be concluded that employee's motivation and company's value were affected.

**Keywords:** Generation X and Y; Motivation; Home Office; Company's Value, COVID-19 Pandemic.





## INTRODUÇÃO

No final do ano de 2019, iniciou-se na China a endemia de um vírus da família coronavírus que causa uma síndrome respiratória intitulada SARS-COV-2, também conhecida pela sigla COVID-19. Ao longo desta dissertação, ambas as siglas serão usadas para denominar a doença causada por esse vírus.

Essa endemia se tornou, no início do ano de 2020, uma pandemia que atingiu grande parte dos países do globo terrestre. Para impedir o avanço das transmissões, muitos governos, dentre eles o brasileiro, decidiram adotar medidas de contenção como, por exemplos, fechamento de fronteiras, distanciamento social, fechamento de atividades não essenciais, profilaxia com o uso do álcool em gel, isolamento social, bloqueio total, quarentena, entre outras. Para a presente pesquisa, no entanto, três medidas em especial são importantes (a) Distanciamento Social, (b) Isolamento Social e (c) Bloqueio total.

Segundo os médicos Wilder-Smith, MD e D. O. Freedman, MD, em artigo publicado na *Journal of Travel Medicine*, o distanciamento social é uma medida desenhada para reduzir as interações entre as pessoas. Tal medida exige que as pessoas mantenham distância mínima de segurança, que segundo a cartilha de prevenção à COVID-19 divulgada pelo INMETRO (INMETRO, 2020, p. 3) deve ser de 1,5 metros (um metro e meio). Isolamento, segundo a mesma publicação internacional, é a separação das pessoas infectadas de pessoas ainda não atingidas pelo vírus.

Entretanto, se essas duas medidas não forem suficientes para reduzir o número de infecções, parte-se para um conjunto de medidas mais severas nominado pela publicação como *community containment*, que se refere às intervenções aplicadas a uma comunidade inteira, podendo ter como principal medida o bloqueio total de cidades inteiras. (A, WILDER-SMITH, MD; D O FREEDMAN, 2020, p. 2-6).

O bloqueio total foi aplicado no Brasil, durante um período da pandemia, e muitas empresas precisaram se adequar para continuar operando sem divergir das normas recém impostas. Nesse sentido, diversas mudanças ocorreram nos regimes de trabalho e as empresas, cuja atividade era compatível com a modalidade remota, adotaram o regime de *home office*. Neste regime os funcionários trabalham de suas casas, executando suas funções laborais via *internet*.

Nesta perspectiva, percebe-se que o *home office* ocasiona efeitos nas duas partes da relação laboral: há o impacto no dia a dia do trabalhador, que para se adaptar ao *homeoffice* deve introduzir diversas mudanças em sua rotina e há o impacto na estrutura da empresa, que, notadamente, com a adoção do modelo *home office*, no longo prazo, pode diminuir o número de escritórios mantidos, reduzindo despesas.

A relevância desta pesquisa destaca-se em dois aspectos, pois além da contribuição para o estudo sobre a contribuição do regime de trabalho *home office* traz para a gestão de recursos

humanos, a adição de dados e informações que podem ajudar na decisão que diversos empresários e administradores devem tomar sobre qual ou quais modalidades de trabalho seguir, sejam: presencial, remoto (*home office*) ou modelo híbrido - que consiste na prática combinada e alternada dos modelos presenciais e remotos - e na motivação dos funcionários que porventura venham a trabalhar no *home office*.

Portanto, parte-se da seguinte indagação: o efeito do *home office* foi positivo ou negativo para os fatores motivacionais dos respondentes? Há diferenças no efeito do *homeoffice* entre as gerações X e Y? E ainda, a adoção do *home office* impactou o valor das empresas?

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é avaliar o impacto nos fatores motivacionais das gerações X e Y, a diferença do impacto entre essas gerações e se houve, a partir da perspectiva de funcionários de recursos humanos, efeito no valor das empresas causado pela adoção do *home office* na pandemia da COVID-19.

Como desdobramento, são objetivos específicos desta pesquisa entender: (a) se a adoção do *home office* melhorou ou piorou os fatores motivacionais selecionados; (b) se houve mudança na carga de trabalho; (c) se foi necessário realizar adaptações no ambiente de trabalho em casa; (d) identificar qual modelo, entre *home office*, presencial e híbrido os respondentes gostariam de seguir; e (e) se houve efeito na performance e nos consumos de recursos das equipes de trabalho, como desdobramento nos montantes de receitas operacionais, em decorrência do volume das vendas das empresas, gerando um impacto no resultado econômico-financeiro das empresas e, conseqüentemente, no seu valor econômico.

Parte-se das hipóteses de que existe impacto nos fatores motivacionais dos profissionais de recursos humanos em função da adesão ao *home office* na pandemia do COVID-19. Além disso acredita-se que o impacto em cada uma das gerações estudadas é diferente, de modo que mais representantes da geração Y estejam propensos a continuar com o regime de *home office*, pois é a geração que está mais adaptada às tecnologias da informação. Além disso, acredita-se que o *home office* é um modelo de trabalho que proporciona redução de despesas nas empresas, pois ocasiona redução de custos na infraestrutura e aumento na eficiência, impactando o resultado econômico das companhias e, conseqüentemente, os seus valores.

A fim de viabilizar o teste dessas hipóteses, realizou-se uma pesquisa através de questionário em busca de dados primários, com objetivo descritivo e abordagem quali-quantitativa, a partir de procedimentos bibliográficos documentais.

Após esta introdução, o trabalho está estruturado em outros quatro capítulos. O referencial teórico, a metodologia e método, o desenvolvimento da pesquisa e as considerações finais. Por último se listam as referências utilizadas.



## DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

### Perfil dos respondentes e amostra

O número de respondentes foi de 126 (cento e vinte seis) pessoas, durante o período que a pesquisa esteve aberta para respostas dos interessados: de 18/10/2021 até 06/12/2021. Na metodologia de seleção de amostra desta pesquisa foram consideradas as respostas dos respondentes cujo perfil se encaixa no objeto de estudo do trabalho, quais sejam: pessoas nascidas de 1961 até 1995, que trabalharam em algum momento durante a pandemia no regime de *home office* e que atuem com gestão de pessoas/ recursos humanos. O manejo da seleção das respostas foi realizado pelo próprio software do questionário - *Google Forms* – que tratou de excluir os respondentes cujo perfil não se adequa ao acima exposto.

Dos 126 (cento e vinte seis) respondentes foram realizadas as seguintes exclusões decorrência, a amostra se resumiu a (64) sessenta e quatro participantes, sendo 31 (trinta e um) representantes da geração X e 33 (trinta e três) da geração Y. O gráfico 1 mostra o perfil dos respondentes. por inconformidade de perfilamento para a pesquisa: (a) 11 (onze) não haviam trabalhado no regime de *home office* durante a pandemia de COVID-19; (b) 23 (vinte e três) não trabalhavam com recursos humanos; (c) 11 (onze) representavam a geração dos *baby boomers*; e (d) 17 (dezesete) representavam a geração Z, ambas as gerações não foram analisadas, tendo em vista que a pesquisa foca nos profissionais das gerações X e Y.

Gráfico 1: distribuição das respostas referentes à geração do entrevistado ou fatores de exclusão da análise



Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022



## Impacto nos principais fatores motivacionais estudados

Esta pesquisa selecionou cinco fatores motivacionais identificados através de artigos acadêmicos, quais sejam: relações sociais, estabilidade, desenvolvimento profissional, remuneração e benefícios e qualidade de vida. A escolha dos fatores seguiu três critérios: (a) pesquisa em artigos acadêmicos; (b) identificação dos fatores que mais foram citados; e (c) escolha dos fatores que mais possuem ligação com o tema, *home office*. A fim de entender o impacto que o *home office* na pandemia causou na percepção dos respondentes sobre suas motivações profissionais, eles responderam, pelo menos, três perguntas para cada fator motivacional.

A metodologia de mensuração das primeira e segunda perguntas foi a escala do tipo LIKERT de graduação de 1 a 5, onde 1 o objeto é irrelevante e 5 o objeto é essencial para a motivação profissional do respondente. A primeira pergunta questionava o quão relevante era o determinado fator motivacional antes da adesão ao *home office* e a segunda pergunta o quão relevante se tornou o fator motivacional depois da adesão ao *home office*.

A terceira pergunta buscava entender, além da relevância do fator motivacional, se a percepção quanto à satisfação do fator motivacional piorou, melhorou ou se manteve neutro.

Através dessas perguntas, é possível conhecer e analisar o impacto que o regime de *home office* em um momento pandêmico, ocasionou para os respondentes.

## Desenvolvimento profissional

O fator motivacional 'desenvolvimento profissional', refere-se ao desejo de o trabalhador aprender novas habilidades, adquirir novos certificados e sentir que recebe do empregador possibilidades de se desenvolver e eventualmente crescer na carreira escolhida.

Este fator motivacional, possuía uma pergunta extra a qual questionava se o *home office* ampliava ou não a possibilidade de crescimento profissional, sendo que os respondentes possuíam apenas duas opções de respostas, sim ou não.

Em relação a esta pergunta foram obtidas respostas positivas de 52% (cinquenta e dois por cento) dos respondentes da geração X e de 58% (cinquenta e oito por cento) e da geração Y.

Quando questionados acerca da relevância do fator motivacional Desenvolvimento Profissional antes da pandemia, 94% (noventa e quatro por cento) dos respondentes da geração X e 82% (oitenta e dois por cento) da geração Y responderam nível quatro ou cinco de relevância para esse fator. Desses que já percebiam a importância do fator motivacional Desenvolvimento Profissional, 13% (treze por cento) da geração X e 33% (trinta e três por cento) da geração Y, ao serem questionados sobre qual modelo de trabalho gostariam de seguir após a pandemia, escolheram seguir com o *home office*, o preferindo às opções do modelo presencial ou mesmo ao modelo híbrido. É possível perceber que mais respondentes da geração Y estariam dispostos a

trabalhar no *home office* mesmo após o período de pandemia.

Quando arguidos acerca da melhora ou piora do fator motivacional Desenvolvimento Profissional, apenas 26% (vinte e seis por cento) dos representantes da geração X perceberam melhora quanto a esse fator, ao passo que 58% (cinquenta e oito por cento) dos respondentes da geração Y perceberam melhora para esse fator.

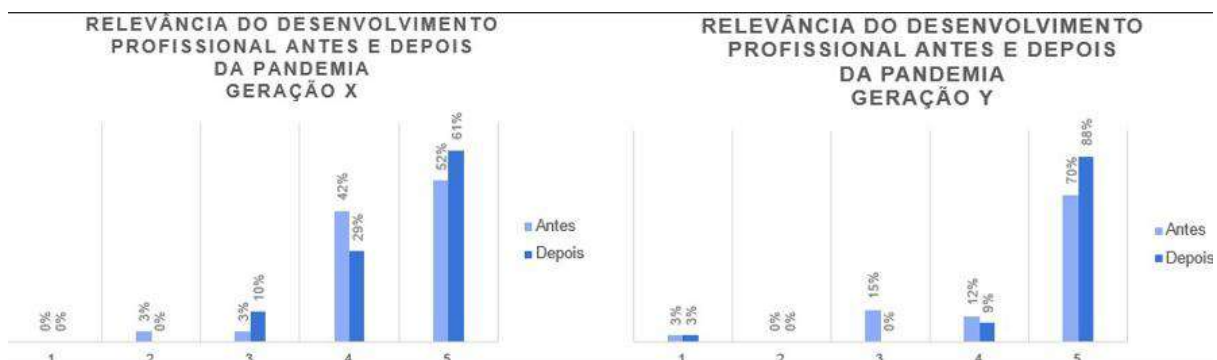
É possível observar que há uma discrepância importante entre as duas gerações quanto à percepção de melhora ou piora para esse fator. Existem diversas explicações para tal discrepância, a exemplo da maior adaptabilidade dos representantes da geração Y às tecnologias e da maior necessidade de desenvolvimento profissional que essa geração possui, afinal, estão há menos tempo no mercado de trabalho, no entanto, essas percepções devem ser comprovadas através de pesquisas futuras.

É possível perceber através do resultado da pergunta acerca da relevância desse fator depois da pandemia que há a ratificação do fato de mais representantes da geração Y terem percebido melhora nesse fator. Antes da pandemia 82% (oitenta e dois por cento) da geração Y atribuiu notas quatro ou cinco para relevância desse fator, depois da pandemia, esse número aumentou para 97% (noventa e sete por cento), ou seja, quase todos os representantes da geração Y percebem ser importante estar em um trabalho que permita o desenvolvimento profissional.

A geração X também mostrou aumento percentual das pessoas que atribuíam relevância alta para esse fator, passando de 84% (oitenta e quatro por cento) para 90%

(noventa por cento). Isso mostra que, o *home office* revela-se uma ferramenta importante para o crescimento profissional, seja pela maior liberdade que o trabalhador possui ou seja pelo tempo extra que esse regime de trabalho proporciona.

Gráfico 2: Relevância do fator motivacional desenvolvimento profissional



Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

## Relações Sociais

O fator motivacional ‘Relações Sociais’ refere-se ao quão importante possuir boas relações sociais no trabalho é para cada trabalhador. Portanto, quanto mais importância o trabalhador dá às relações que possui no trabalho mais alto é o grau de impacto desse fator para motivação em geral desse trabalhador.

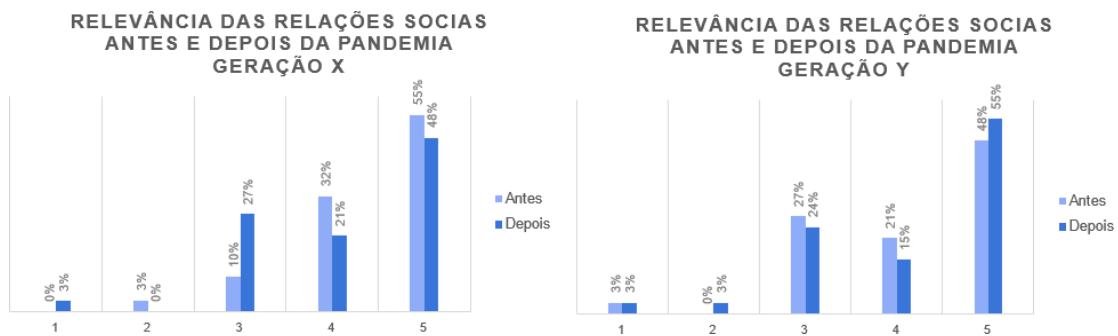
Neste sentido, é possível perceber que esse fator motivacional foi altamente impactado pelo *home office* na pandemia tendo em vista que, devido ao distanciamento social obrigatório, as relações sociais foram altamente atingidas, no sentido de que a única via para se manter conectado com outras pessoas foi o meio online.

Como esperado, apenas 10% (dez por cento) dos respondentes da geração X e 12% (doze por cento) da geração Y sentiram melhora para esse fator motivacional, ao passo que 48% (quarenta e oito por cento) de ambas as gerações sentiram piora para esse fator.

Os resultados, no entanto, mostram que houve manutenção da relevância desse fator motivacional para a motivação da geração Y, antes da pandemia 69% (sessenta e nove por cento) dos respondentes dessa geração atribuíram notas quatro ou cinco para relevância desse fator e depois da pandemia 70% (setenta por cento). Já para geração X houve o deslocamento de 16% (dezesesseis por cento) dos respondentes que deixaram de atribuir grau de relevância alto (quatro ou cinco) e passaram, após a experiência do distanciamento social, à neutralidade (grau de relevância três).

É interessante perceber que, para geração X houve uma diminuição do grau de relevância desse fator motivacional ao passo que para geração Y, houve manutenção.

Gráfico 3: Relevância do fator motivacional relações sociais.



Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

## Estabilidade

A ‘Estabilidade’ como fator motivacional dos trabalhadores, refere-se à previsibilidade e constância nos ganhos financeiros, assim como na rotina do trabalho desenvolvido. Atende a um perfil de pessoas que, independentemente da idade, em certo

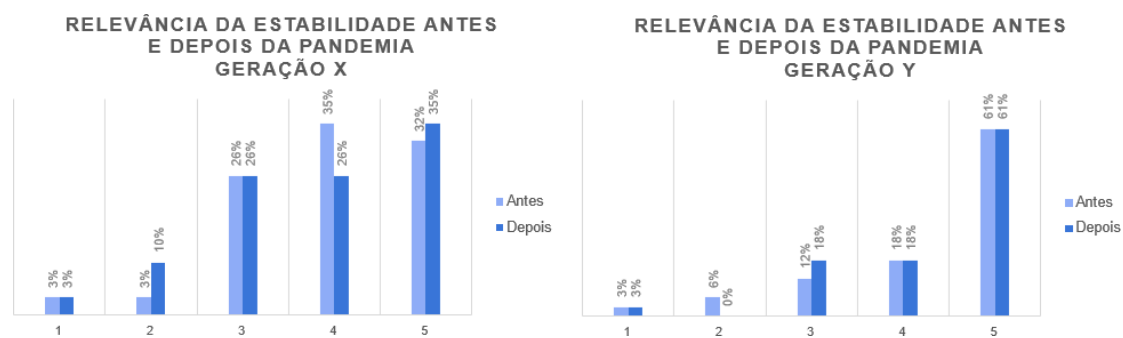
nível, são avessas às mudanças. É notório, no entanto, que as pessoas de gerações mais velhas,

tendem a buscar, com mais afinco a estabilidade, seja por já possuírem responsabilidades maiores, seja por buscarem mais constância ou por já terem passado da fase de buscar novas aventuras.

O interessante dos dados colhidos é que eles trazem, o que a princípio parece um contrassenso, pois quando questionados acerca da relevância desse fator motivacional a geração que mais demonstrou apreço por ele foi a geração Y. Das respostas para este fator motivacional, 61% (sessenta e um por cento) dos representantes da geração Y atribuíram nota cinco para relevância desse fator antes da pandemia, ao passo que apenas 32% (trinta e dois por cento) dos respondentes da geração X atribuíram essa mesma nota.

A pesquisa revelou que a pandemia COVID 19 não impactou relevantemente o fator 'estabilidade'. Quando arguidos acerca da relevância pós pandemia os mesmos 61% (sessenta e um por cento) da geração Y responderam nível cinco, e 35% (trinta e cinco por cento) da geração X responderam nível cinco. A neutralidade do tema foi ratificada pela pesquisa quanto à mudança da relevância desse fator, quando questionados acerca da melhora ou piora do fator motivacional após a adesão ao *home office* 71% (setenta e um por cento) da geração X e 61% (sessenta e um por cento) da geração Y optaram pela neutralidade.

Gráfico 4: Relevância do fator motivacional estabilidade.



Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

## Qualidade de vida

A 'qualidade de vida', em sentido amplo, é corolário do bem-estar, no sentido de que para que o fator motivacional 'qualidade de vida' seja satisfeito, é necessário que o colaborador sinta que o trabalho o ajuda a atingir o seu bem-estar, no entanto em sentido mais estrito a qualidade de vida pode referir-se ao nível de vida que o trabalho pode proporcionar ao trabalhador. Referências eleitas pelo indivíduo podem determinar o que é entendido, do ponto de vista pessoal, como bem-estar. Por exemplos: em qual bairro essa pessoa irá morar, em qual escola irá matricular seus filhos ou qual carro irá dirigir. Estes exemplos são capazes de mudar a percepção de qualidade de vida que o trabalhador pode ter para sua vida.

Fica claro, portanto, que o trabalho é um grande fator impulsionador ou degradador da qualidade de vida das pessoas, afinal, a qualidade de vida, em última instância, é percebida no dia a dia. O modo como o trabalho é executado por um profissional é primordial para essa percepção

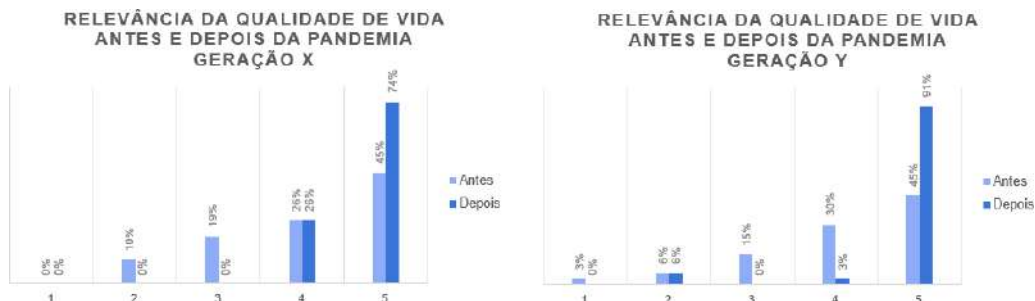
do indivíduo. É nesse sentido que o regime de *home office* pode afetar a qualidade de vida dos trabalhadores, afinal, o fato de trabalhar de casa muda por completo a rotina do trabalhador e, portanto, sua percepção sobre seu bem-estar e qualidade de vida.

Os números da pesquisa mostram que houve uma mudança radical sobre a percepção de relevância desse fator motivacional por parte de ambas as gerações. Antes da pandemia, apenas 45% (quarenta e cinco por cento) - de ambas as gerações - atribuíram nota cinco para a relevância desse fator, ao passo que, depois da pandemia, ou seja, depois do regime de *home office*, 74% (setenta e quatro por cento) da geração X e 91% (noventa e um por cento) da geração Y atribuíram a nota máxima.

É interessante perceber que, segundo os dados da pesquisa, para essa amostra de trabalhadores de recursos humanos, o fator motivacional 'qualidade de vida' foi altamente impactado pela adoção do *home office* durante a pandemia. A fim de entender se o impacto foi para melhor ou para pior, é necessário analisar a terceira pergunta sobre este fator.

Ao serem questionados sobre a melhora ou piora desse fator durante esse período percebe-se que houve melhora para 77% (setenta e sete por cento) da geração X e 79% (setenta e nove por cento) da geração Y, isso é um indício de que o *home office* pode ser um regime que pode proporcionar melhora no bem-estar no cotidiano dos profissionais e, por conseguinte, na qualidade de vida dos trabalhadores.

Gráfico 5: Relevância do fator motivacional qualidade de vida.



Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

## Remuneração e benefícios

Este fator motivacional refere-se ao peso que os trabalhadores atribuem à quantidade de dinheiro, direta - através da remuneração - e indireta - através dos benefícios, percebida pelo trabalho desenvolvido.

Os dados da pesquisa mostram que houve aumento significativo do peso atribuído a esse fator motivacional pelos representantes da geração Y do que para os representantes da geração X.

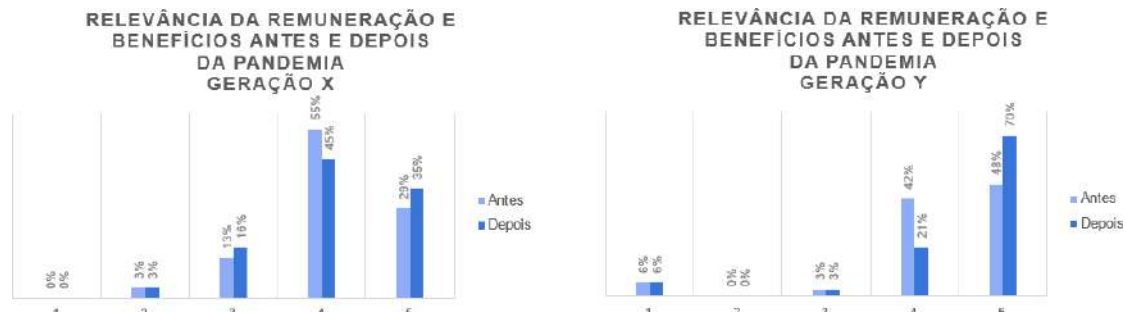
Antes da pandemia, 48% (quarenta e oito por cento) da geração Y atribuíram nota cinco para o fator 'remuneração e benefícios', ao passo que 70% (setenta por cento) atribuíram a mesma nota para esse fator depois da pandemia. Estes dados revelam que 22% (vinte e dois por cento) dos

respondentes dessa geração mudaram o grau de relevância que davam para a remuneração e benefícios. Quando comparado com a geração que está há mais tempo no mercado - geração X – apenas 6% (seis por cento) dos respondentes dessa geração aumentaram a relevância atribuída a esse fator.

É possível depreender, nesse caso, que para as pessoas que ainda estão apenas no começo da carreira, o regime de *home office* fez com que eles atribuíssem uma maior importância para esse fator.

Para a 81% (oitenta e um por cento) da geração X houve neutralidade quanto a esse fator motivacional após o *home office*, ao passo que apenas 55% (cinquenta e cinco por cento) dos representantes da geração Y perceberam a neutralidade e para 30% (trinta por cento) dessa geração, houve melhora desse fator.

Gráfico 6: Relevância do fator motivacional remuneração e benefícios.



Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

## Análise Aprofundada – Cruzamento de Dados

Para complementar a análise da pesquisa realizada através das perguntas do questionário, foi utilizada a análise de dados cruzados, que consiste, basicamente, em relacionar duas perguntas da pesquisa a fim de entender como as respostas se relacionam entre si. Dessa forma, é possível tirar conclusões de perguntas em função de outras perguntas, permitindo uma observação mais criteriosa.

Os cruzamentos dos dados a seguir foram realizados no Microsoft Excel, relacionando as respostas de duas perguntas em cada um dos cruzamentos. Tais perguntas foram selecionadas pelos pesquisadores de forma que se pudesse aprofundar as análises mais relevantes ao estudo, considerando os dois grupos estudados: geração X e geração Y.

Na sequência serão apresentados os relacionamentos mais relevantes das respostas das perguntas para esta pesquisa. No final deste item está apresentado um quadro com um resumo breve das conclusões chegadas a partir das análises dos respectivos subitens relacionados a seguir:





## **Quando você começou a trabalhar de home office? X Qual ambiente da sua casa é destinado ao home office?**

O contexto vivido por muitos profissionais no ano de 2020 foi o de mudança repentina do ambiente de trabalho em um curto período, migrando a estação de trabalho do escritório e passando a trabalhar de suas respectivas casas. Dessa forma, foi necessário que os profissionais adaptassem um dos seus ambientes residenciais para a realização de atividades profissionais.

Face ao exposto, é interessante traçar o paralelo entre os profissionais que já trabalhavam remotamente antes da pandemia do Covid-19 com aqueles que passaram a trabalhar durante o período pandêmico. O objetivo é compreender a realidade do ambiente de trabalho, sabendo do efeito do mesmo na motivação daquele profissional e, sobretudo, no desempenho de suas atividades profissionais.

Dos entrevistados da geração X, 32% (trinta e dois por cento) já atuavam em *homeoffice* antes da pandemia e 68% (sessenta e oito por cento) passaram a atuar em razão do distanciamento social. Desses 32% (trinta e dois por cento), 80% (oitenta por cento) atuam em um espaço exclusivo para trabalho (Escritório) e 20% (vinte por cento) em áreas comuns da casa. Enquanto dos 68% restantes, que se adaptaram às pressas para o *home office*, apenas 43% (quarenta e dois por cento) trabalham em escritório de *home office*, 24% (vinte e três por cento) em áreas comuns da casa, 19% (dezenove por cento) dividindo quartos com outros moradores da casa e 14% (quatorze por cento) com um dormitório para trabalho individual.

Observando a geração Y, apenas 15% (quinze por cento) já atuava em *home office*, sendo que 20% (vinte por cento) atuavam a partir de um ambiente exclusivo para trabalho (Escritório), 20% (vinte por cento) dormitórios para trabalho individual e 60% (sessenta por cento) de áreas comuns. Já dos 85% (oitenta e cinco por cento) que passaram a trabalhar de casa em razão da pandemia, 32% (trinta e dois por cento) realizavam suas funções a partir de escritórios, 32% (trinta e dois por cento) de quartos individuais, 25% (vinte e cinco por cento) de áreas comuns e 11% (onze por cento) compartilhando dormitórios com outros moradores/profissionais.

Estes números permitem avaliar que, comparando os profissionais que já atuavam de *home office* das duas gerações, os mais velhos têm ambientes mais propícios ao trabalho (escritório ou dormitório individual), enquanto dos profissionais que passaram a trabalhar remotamente em 2020, os mais novos conseguiram se adaptar melhor, evitando trabalhar em espaços compartilhados e áreas comuns da casa, onde muitas vezes há mais distrações e fluxo de pessoas.

## **Quando você começou a trabalhar de home office? X Houve aumento na carga de trabalho?**

O objetivo de cruzar estas duas perguntas é o de entender se o contexto da pandemia aumentou ou não a carga de trabalho dos entrevistados. As respostas revelam que independentemente de o trabalhador ter começado o *home office* antes ou durante a pandemia





houve, para a maioria dos respondentes de ambas as gerações, um aumento na carga de trabalho.

Para a geração Y, dos 21 (vinte um) respondentes que começaram a trabalhar no *home office* durante a pandemia, 71% (setenta e um por cento) sentiram aumento na carga de trabalho ao passo que, para os dez respondentes que começaram o regime antes da pandemia, 90% (noventa por cento) sentiram aumento na carga de trabalho após a pandemia. Do total das pessoas desse grupo que responderam sim para o aumento na carga de trabalho, 50% tiveram aumento nas horas trabalhadas e 47% (quarenta e sete por

cento) passaram por aumento na complexidade das atividades ou aumento na demanda de trabalho e 3% (três por cento) precisaram de mais planejamento e aprofundamento para realização do trabalho.

Para geração X, dos 28 (vinte e oito) respondentes que começaram o trabalho em *home office* durante a pandemia, 71% (setenta e um por cento) sentiram aumento na carga de trabalho e para os cinco respondentes da geração X que já trabalhavam no *home office* antes da pandemia, 60% (sessenta por cento) sentiram aumento na carga de trabalho. Do total de respondentes desse grupo que sentiu aumento na carga de trabalho, apenas 47% (quarenta e sete por cento) sofreram com aumento nas horas trabalhadas, ao passo que 53% (cinquenta e três por cento) sentiram aumento na demanda de trabalho ou aumento na complexidade das tarefas.

É importante salientar que ao serem perguntados sobre qual ou quais aspectos fizeram com que a carga de trabalho aumentasse, os respondentes poderiam marcar mais de uma resposta, ou seja, é possível concluir que os entrevistados na geração X, mesmo com aumento na demanda de trabalho ou complexidade das tarefas, conseguiram evitar o aumento nas horas trabalhadas com mais facilidade em relação aos respondentes da geração Y.

### **O trabalho em home office trouxe/acentua problemas ergonômicos? X Você necessitou realizar algum tipo de adaptação na sua casa para adesão do home office?**

Como se sabe, a adesão ao *home office* durante a pandemia em 2020 obrigou diversos profissionais a adaptarem suas casas para melhor acomodar o trabalho remoto. Essas adaptações tangem tanto recursos tecnológicos, quanto espaços físicos e rotina do lar. No entanto, sabe-se que muitas vezes as empresas não oferecem auxílio para tais adaptações e isso pode acabar frustrando os respectivos colaboradores.

Os relatos de problemas ergonômicos ao longo da pandemia se tornaram cada vez mais frequentes e, no *LinkedIn* era comum ver desabafos sobre isso. Portanto, esse cruzamento mostra a relação entre pessoas que tiveram problemas ergonômicos e a

participação - ou não - da empresa em promover o bem-estar do funcionário, mesmo que fora do escritório.



Os números mostram que 65% (sessenta e cinco por cento) dos profissionais da geração X, que participaram da pesquisa, não tiveram problemas ergonômicos, mas 35% tiveram. Desse grupo menor, 90% (noventa por cento) precisaram fazer adaptações em suas respectivas casas, tendo, apenas 27% (dezoito por cento), algum tipo de auxílio da companhia empregadora.

Enquanto isso, 64% (sessenta e quatro por cento) dos profissionais da geração Y não tiveram problemas ergonômicos, número próximo à geração tratada anteriormente. 36% (trinta e seis por cento) tiveram incômodos na ergonomia. Dessa parcela, todos realizaram algum tipo de adaptação: 67% (sessenta e sete por cento) investiram capital próprio em adaptações e 33% (trinta e três por cento) puderam contar com algum tipo de auxílio da empresa.

Isto mostra que apesar das diferenças de idade, o índice de incômodo relacionado à ergonomia foi muito similar nas duas gerações e que os profissionais da geração Y tiveram mais apoio da empresa, no que se refere às adaptações da infraestrutura domiciliar, o que pode representar para o colaborador um sentimento de confiança na empresa. Além disso, a geração Y se mostra mais preocupada em ter um espaço de trabalho domiciliar confortável: enquanto 82% (oitenta e dois por cento) fizeram algum tipo de adaptação, apenas 65% (sessenta e cinco por cento) da geração X tomou as mesmas atitudes.

### **Relevância fator motivacional QUALIDADE DE VIDA antes/depois pandemia X Se sentiu sobrecarregado com tarefas domésticas? E a escolha de um modelo de trabalho**

Sabe-se que, além das horas de trabalho formais, a vida adulta demanda muito tempo com atividades domésticas. Quanto mais tempo se passa em casa, mais esforço para manutenção do lar é necessário, relação essa que foi acentuada no isolamento social.

No entanto, sabe-se que, a depender da realidade de cada um, a percepção de sobrecarga com atividades domésticas varia bastante, o que pode impactar diretamente na qualidade de vida. Por essas razões, entender a percepção de cada um sobre a relevância do fator motivacional “Qualidade de Vida” e a possível sobrecarga com as tarefas domésticas se faz válida.

Analisando os números da pesquisa, é interessante reparar que, dos profissionais da geração X que deram nota máxima para relevância da qualidade de vida, 85% (oitenta e cinco por cento) acumularam tarefas domésticas, enquanto apenas 15% (quinze por cento) não acumularam. Esses números na outra geração são, respectivamente, 73% (setenta e três por cento) e 27% (vinte e sete por cento).

Seguindo a análise, observando os dados dos profissionais que consideram qualidade de vida com relevância nota 5 (máximo) e se sentiram sobrecarregados ao acumular tarefas domésticas, da geração mais velha, todos optariam por seguir um modelo de trabalho híbrido, enquanto dos mais novos, 60% (sessenta por cento) seguiriam um modelo híbrido e 40% (quarenta por cento) o *home office*, apesar da sobrecarga.

Por fim, ao analisar a relevância do fator motivacional qualidade de vida depois da pandemia com a sobrecarga ao acumular tarefas domésticas, dos profissionais que deram nota 5 à relevância do fator: da geração X, 13% (treze por cento) não acumularam tarefas domésticas, 61% (sessenta e um por cento) acumularam, mas não se sobrecarregaram e 26% (vinte e seis por cento) acumularam e se sobrecarregaram. Da geração mais nova os números são respectivamente: 27% (vinte e sete por cento), 40% (quarenta por cento) e 33% (trinta e três por cento), o que mostra que tais profissionais têm mais auxílio nos afazeres de casa e que, provavelmente, a rotina de trabalho e da casa não interferem uma na outra.

### **Você teve problemas ergonômicos? (SIM) X Como os problemas afetaram o profissional?**

Passar 8 horas do dia em frente ao computador pode trazer danos à saúde física dos colaboradores, em especial quando não se respeitam as orientações de postura, distância da tela, tempo de tela, dentre outros.

Tendo isso em vista, o cruzamento mencionando anteriormente, permite o entendimento da relação entre os casos de problemas relacionados à ergonomia durante o trabalho e o impacto real deles em cada colaborador, visualizando por geração.

Dos profissionais que apresentaram problemas ergonômicos da geração mais velha, 82% (oitenta e dois por cento) foram afetados de forma mediana, dando nota 3, 9% (nove por cento) nota 1 e 9% (nove por cento) nota 4. Nenhum demonstrou impacto máximo, que seria a nota 5.

Da geração Y, 27% (vinte e sete por cento) demonstraram pouco incômodo, dando nota 1, 9% (nove por cento) nota 2, 36% (trinta e seis por cento) impacto mediano, nota 3, 18% (dezoito por cento) nota 4 e, por fim, 9% (nove por cento) incômodo relevante, dando nota máxima ao incômodo.

Estes números mostram que a geração mais nova se mostra mais suscetível a se incomodar com problemas físicos, enquanto a geração mais velha, apesar de também apresentarem questões ergonômicas, o impacto no colaborador se mostra mais sutil.

### **A metodologia de feedbacks tornou você um profissional mais motivado durante o Home office? X No fim das contas, qual modelo de trabalho você escolheria para seguir?**

Muito se sabe sobre a importância das trocas e *feedbacks* constantes entre colaboradores, sejam elas entre pares e subordinados, positivos, construtivos, dentre outros. Essa prática tem como objetivo elevar os resultados da equipe, apontando ao time pontos de melhoria, boas práticas ou comportamentos indesejáveis.

Muitas equipes não têm o hábito de fornecer e receber *feedbacks* diretos constantemente. Contudo, no dia a dia de trabalho presencial, é possível perceber sinais que sirvam como “*feedbacks* indiretos”, através das reações dos colaboradores, expressões, tom de voz, e outros



sinais corporais e verbais. Durante o *home office*, perde-se esse contato que permite tais interpretações e, na ausência de feedbacks formais, os colaboradores podem se encontrar “cegos” quanto ao caminho que estão trilhando.

Desta forma, pode-se inferir que equipes que realizaram trocas e *feedbacks* constantes ao longo do *home office* puderam sentir-se mais alinhados e entrosados, além de buscar melhoria contínua através dessa prática.

Por essa ótica, vamos entender, através desse cruzamento de dados, se a aplicação de *feedbacks* constantes tornou tais profissionais mais motivados com o *home office* e o impacto disso na escolha de um modelo de trabalho a ser seguido: *home office*, híbrido ou presencial.

Da geração mais velha, 27% (vinte e sete por cento) indicaram que a empresa em que trabalharam nunca teve ou deixou de aplicar a metodologia de *feedbacks*, enquanto outros 30% (trinta por cento) disseram que a aplicação de *feedbacks* não impactou positivamente a motivação profissional e 43% (quarenta e três por cento) indicaram que sim, dar e receber feedbacks impactam positivamente a motivação profissional.

O modelo híbrido dispara nas preferências, somando 83% (oitenta e três por cento) das indicações. Dessa parcela, 44% (quarenta e quatro por cento) concordam que a motivação é impactada positivamente pelos *feedbacks*, 24% (vinte e quatro por cento) discordam e 32% (trinta e dois por cento) não aplicaram a metodologia durante o *home office*. Dos que seguiriam no modelo remoto, que somam 14% (quatorze por cento) dos entrevistados dessa geração, 50% (cinquenta por cento) votaram sim para o impacto positivo dos feedbacks e 50% (cinquenta por cento) disseram não se sentir mais motivados pela prática. O modelo presencial representa apenas 3% (três por cento) da escolha dos entrevistados.

Da geração mais nova, 18% (dezoito por cento) dos respondentes apontaram que a empresa nunca teve ou deixou de aplicar a metodologia de *feedbacks*, enquanto outros 21% (vinte e um por cento) disseram não ter a motivação alterada positivamente pelos *feedbacks* e a maioria, 61% disseram que sim, *feedbacks* impactaram positivamente a experiência do *home office*.

O modelo híbrido segue também sendo o mais escolhido, mas somando apenas 58% (cinquenta e oito por cento) das indicações. Destas, 53% (cinquenta e três por cento) apontam concordar que feedbacks motivam os profissionais em *home office*, número maior que na geração mais velha, 26% (vinte e seis por cento) discordam e 21% (vinte e um por cento) não aplicou a metodologia durante o trabalho remoto. O modelo 100% (cem por cento) remoto segue sendo o segundo mais votado, com 39% (trinta e nove por cento) de apreciação. Desse grupo, 77% (setenta e sete por cento) indicam que o impacto dos *feedbacks* é positivo na motivação profissional em trabalho *online*, número 27% (vinte e sete por cento) maior quando comparado com a outra geração, 8% (oito por cento) não concorda e 15% (quinze por cento) não praticou feedbacks.

Estes dados nos mostram que os profissionais da geração mais nova valorizam mais essa



prática, o que de fato é uma tendência do mercado.

Em outra visão, apesar da crença de que o profissional que não vê os *feedbacks* como uma forma de motivação durante o *home office* preferiria voltar ao modelo presencial - para entender sua performance através de observação - a realidade é que em ambas as gerações o modelo híbrido segue prevalecendo.

### **Você se sente mais motivado profissionalmente quando recebe feedbacks dos seus líderes? X A metodologia de feedbacks lhe tornou um profissional mais motivado durante o Home office?**

Ainda no contexto de *feedbacks*, a presente análise visa entender a percepção do impacto da aplicação de *feedbacks* na motivação profissional, de modo geral e, em seguida, relacionar com o contexto de *home office*, entendendo se as percepções divergem ou convergem, a depender do modelo de trabalho: *home office* ou presencial.

A metodologia de *feedbacks* mostra-se extremamente relevante a partir do momento em que 100% dos entrevistados, de ambas as gerações, afirmaram se sentir mais motivados profissionalmente quando recebem feedbacks de seus líderes, o que é compreensível, uma vez que feedbacks simbolizam confiança, cumplicidade e parceria entre os colaboradores.

Contudo, ao analisar se a aplicação de metodologias de *feedbacks*, especificamente durante o trabalho remoto, motivou os colaboradores, os dados mostram que 45% (quarenta e cinco por cento) dos profissionais da geração X ainda são impactados positivamente por tal prática, enquanto 29% (vinte e nove por cento) dizem não se motivar mais e 26% (vinte e seis por cento) não ter mais essa prática mais durante o trabalho remoto.

Entretanto, os mais novos, os números ainda valorizam a prática, com 61% (sessenta e um por cento) mostrando se sentir motivado com a aplicação, 21% (vinte e um por cento) não e 18% (dezoito por cento) tendo parado de praticar. O que mostra que tal geração, além de valorizar mais a prática de feedbacks, quando comparando à geração X, colocou mais em prática a metodologia durante o isolamento.

### **Houve mudança na remuneração X Quão relevante é o fator motivacional remuneração ANTES e DEPOIS do home office?**

Sabe-se que recursos financeiros podem ser a razão pela qual as pessoas se submetem à determinadas profissões ou até mesmo a certas condições de trabalho e, muitas vezes é fator decisivo nas escolhas profissionais.

Em paralelo, discussões mais atuais trazem uma diminuição na relevância desse fator, sendo parcialmente substituído por questões relacionadas ao propósito de vida, profissional,

qualidade de vida, dentre outros.

Além disso, sabe-se que na pandemia muitas empresas tiveram suas receitas reduzidas e tiveram que demitir ou reduzir a remuneração de profissionais. Em alguns casos, aumentaram a remuneração, mas pontualmente.

Fazendo a relação entre a possível alteração na remuneração e qual a relevância desse fator para os profissionais das duas gerações estudadas, pode-se analisar que:

Os profissionais da geração X sofreram menos alterações na remuneração, 84% (oitenta e quatro por cento) não sofreram ajustes salariais, contra 58% (cinquenta e oito por cento) da geração mais nova. Contudo, dos que sofreram, 60% (sessenta por cento) foi para melhor e 40% (quarenta por cento) para pior. Já na geração Y, dos que sofreram alteração salarial, 85% (oitenta e cinco por cento) tiveram aumento e apenas 15% (quinze por cento), redução salarial.

Os dados analisados permitem traçar um paralelo com a questão da hipervalorização da remuneração, que é uma característica dos profissionais da geração

X, enquanto na geração Y, costumam estar mais expostos à oscilações. No presente estudo essa vulnerabilidade a riscos se mostrou positiva para os profissionais, indicando aumento salarial na maioria dos casos.

Comparando agora a valorização do fator motivacional “remuneração” antes e depois da pandemia, vê-se que na geração X o percentual de pessoas que deu nota máxima - cinco - ao fator aumentou 6% (seis por cento), enquanto na Y foi de 22% (vinte e dois por cento), mostrando que a instabilidade causada pela pandemia afetou mais os mais novos que, pela pesquisa, também tiveram mais aumento salarial maior no período.

Agora é interessante analisar que, daqueles que indicaram não ter sofrido alteração salarial, para melhor nem pior, a remuneração tornou-se um fator de mais relevância, muito levada pela crise econômica que o mundo passou em 2020 e as incertezas geradas. Na geração X, onde 26% (vinte e seis por cento) deram nota máxima ao fator antes da pandemia, agora somam 29% (vinte e nove por cento). Da Y, o número passou de 39% (trinta e nove por cento) para 42% (quarenta e dois por cento).

### **Houve aumento da carga de trabalho X O fator motivacional REMUNERAÇÃO melhorou ou piorou na pandemia?**

Sabe-se que um dos grandes incômodos dos colaboradores mundo afora é não ser recompensado pelo esforço despendido nas atividades da organização. Isso gera um sentimento de não reconhecimento e desvalorização do empenho do funcionário, que pode acarretar sérios problemas ao longo do tempo: baixo desempenho por desmotivação, sentimento de revolta, pedido de demissão, dentre outros.



Por outro lado, durante o trabalho remoto, quando o escritório passou a ser a casado colaborador, muitos deles passaram a não respeitar os horários de expediente, assumir responsabilidades além do que deveriam e trabalhar mais do que o esperado. As denúncias por excesso de trabalho em *home office* aumentaram 4.205% (quatro mil duzentos e cinco por cento) durante a pandemia, segundo o Ministério Público do Trabalho. (RBA, 2021, np)

Contudo, não necessariamente os colaboradores teriam a remuneração ajustada à nova carga de trabalho, portanto, através dessa análise será possível entender a relação entre a carga de trabalho em *home office* e a remuneração no mesmo contexto.

Nas duas gerações, o percentual de profissionais que tiveram aumento da carga de trabalho foi similar, 77% (setenta e sete por cento) para geração X e 70% (setenta por cento) pra Y, contudo, desse grupo, mais profissionais da geração Y foram contemplados com reajuste salarial, somando 31% (trinta e um por cento) mais colaboradores com remuneração readequada.

### **Houve mudanças na remuneração X Qual a relevância do fator motivacional ESTABILIDADE depois da pandemia?**

O primeiro dado do grupo pesquisado já surpreende, quando a geração mais nova se mostra mais preocupada com a estabilidade do que a geração, mais velha, somando 79% das respostas contra 61% da geração X, quando considerada as notas 4 ou 5, da escala de 1 (indiferente) a 5 (essencial).

Por outro lado, os profissionais da geração X se mostram em um estágio de carreira já mais estabilizado, uma vez que 84% dos respondentes declaram não ter sofrido mudanças na remuneração, contra 58% da geração posterior.

Dos profissionais que consideram a relevância da estabilidade 4 ou 5, na geração mais velha, 11% (onze por cento) tiveram um reajuste salarial positivo, 5% (cinco por cento) negativo e 84% (oitenta e quatro por cento) não se alterou, enquanto na geração mais nova, os números são 35% (trinta e cinco por cento), 8% (oito por cento), 57% (cinquenta e sete por cento), o que mostra, mais uma vez, a estabilidade da carreira dos profissionais da geração anterior.

### **Qual conduta da empresa em que você trabalha foi mais negativa no regime de home office? (Pergunta não obrigatória) X Sobre o fator motivacional QUALIDADE DE VIDA, após aderir ao Home office, piorou, melhorou ou ficou neutro?**

A mudança repentina ao modelo de trabalho *home office* foi algo novo para muitas empresas, e tem como consequência a dificuldade na gestão e gestão de pessoas nesse novo cenário. Não à toa, diversos profissionais se mostraram insatisfeitos com as políticas das empresas do modelo de trabalho remoto, em seus mais diversos aspectos.





Isto com certeza gera impactos nos fatores motivacionais dos colaboradores. Neste tópico veremos a relação das principais condutas negativas das empresas, com a melhora ou piora da percepção de qualidade de vida dos funcionários.

Para geração X, a maioria dos respondentes declarou não ter se frustrado com nenhuma conduta da empresa, sendo as principais negativas, em ordem decrescente: desrespeito aos limites de horário, falta de apoio financeiro e aumento da carga de trabalho.

Para geração Y, a maioria também declarou não ter se incomodado com nenhuma prática da gestão durante o *home office*, mas os principais incômodos foram, também em ordem decrescente: desrespeito aos limites de horário, falta de apoio financeiro e aumento da carga de trabalho, falta de suporte aos colaboradores e a volta do *home office* sem revisão de processos.

Apesar disso, a qualidade de vida durante o trabalho remoto, mostrou uma melhora, pela percepção dos respondentes, tendo 77% (setenta e sete por cento) da geração mais velha e 70% (setenta por cento da geração) da mais nova, declarado uma percepção de melhora sobre o fator. Enquanto os números de piora foram 6% (seis por cento) para geração X e 12% (doze por cento) para a Y.

Cruzando as duas perguntas, para os profissionais da geração X que mostraram uma percepção de melhora, o principal incômodo foi desrespeito ao limite de horário, com 21% (vinte e um por cento) das respostas. A geração Y compartilha o mesmo incômodo, mas representando 9% (nove por cento) das respostas.

Isto mostra que as empresas precisam preocupar-se, independentemente da geração, com o limite e respeito dos horários de expediente estabelecidos, apesar de, muitas vezes, ser uma decisão do colaborador entre trabalhar mais ou não. Práticas devem ser criadas para estímulo ao respeito de tais horários.

**Qual conduta da empresa em que você trabalha foi mais negativa no regime de home office? (Pergunta não obrigatória) X Sobre o fator motivacional REMUNERAÇÃO & BENEFÍCIOS, após aderir ao Home office, piorou, melhorou ou ficou neutro?**

Trazendo a mesma abordagem, mas dessa vez relacionando com o fator remuneração e benefícios, os números mostram que a maioria dos entrevistados apresentam neutralidade no fator motivacional após aderir ao *home office*, somando, a geração mais velha 77% (setenta e sete por cento) e 58% (cinquenta e oito por cento) a geração mais nova.

Daqueles que declararam que houve melhoria na remuneração ou benefícios, 13% (treze por cento) geração dos entrevistados da X e 30% da Y, o principal incômodo com condutas da empresa foi: “Falta de apoio financeiro”, para geração mais velha, com 50% (cinquenta por cento) das respostas e “Aumento da carga de trabalho”, para geração Y, com 30% (trinta por cento) das



escolhas para essa geração.

Relacionando com os dados já apresentados no estudo acima (4.3.8), no qual vê-se que a geração Y teve mais reajustes salariais positivos e a geração X mostrou mais estabilidade nessa questão, os incômodos justificados nessa análise se mostram pertinentes, uma vez que a geração mais nova clama por melhor distribuição da quantidade de atividades e a mais velha, por readequações na remuneração.

### **A performance da sua equipe foi impactada pela adoção ao modelo home office? X A metodologia de feedbacks lhe tornou um profissional mais motivado durante o Home office?**

A mudança repentina do modelo de trabalho implica a necessidade de adaptação ao cenário e mudanças de algumas práticas nos times organizacionais, ao mesmo tempo que pode impactar a performance das equipes, no curto, médio e longo prazo, tanto para melhor quanto para pior. Paralelamente, sabe-se do poder que a prática constante de feedbacks entre membros de um time tem em alavancar resultados e extrair o melhor dos envolvidos.

Neste sentido, essa análise visa entender qual foi o impacto do *home office* na performance das equipes e, aprofundando, visualizar a relação entre a prática de feedbacks e tal performance.

Os números mostram que a percepção do impacto do trabalho remoto pelas duas gerações foi bastante similar, num cenário onde apenas 13% (treze por cento) da geração mais velha declarou uma piora na performance, 32% (trinta e dois por cento) melhora e 55% (cinquenta e cinco por cento) a manutenção dos resultados, números esses que, na geração mais nova são, respectivamente, 12% (doze por cento), 36% (trinta e seis por cento) e 52% (cinquenta e dois por cento).

Relacionando a análise com a prática de feedbacks, do grupo de profissionais que não os praticam, 13% (treze por cento) dos entrevistados da geração X declaram piora no desempenho, 74% (setenta e quatro por cento) manutenção e 13% (treze por cento) melhora, número esses que na geração mais nova são, respectivamente, 16% (dezesseis por cento), 33% (trinta e três por cento) e 51% (cinquenta e um por cento).

Para os profissionais que praticam metodologias de *feedbacks* e acreditam que isso os motivaram durante o *home office*, da geração X, 7% (sete por cento) compartilharam que o resultado da equipe piorou, 64% (sessenta e quatro por cento) que não se alterou e 29% (vinte e nove por cento) que melhorou. Para a geração Y, os números são, respectivamente, 10% (dez por cento), 55% (cinquenta e cinco por cento), 35% (trinta e cinco por cento).

Estes números mostram que, para o grupo da pesquisa, as percepções entre as gerações são similares, mas que a geração mais nova vê mais valor na prática de *feedbacks*, contudo, não necessariamente isso impacta o resultado das equipes.

### Qual modelo de trabalho escolheria? X Se sentiu sobrecarregado com tarefas domésticas?

Finalizando as análises de cruzamento entre dados de perguntas e tendo em vista o possível acúmulo de tarefas gerado pelo *home office*, o presente cruzamento visa entender qual o modelo de trabalho seria escolhido, considerando as demandas domésticas, para cada uma das gerações.

De início, o número que impressiona é o de profissionais que escolheriam o modelo de trabalho presencial: 3% (três por cento) em ambas as gerações. Isso mostra o quão importante foi a experiência de trabalho à distância, mesmo sendo uma mudança repentina, para motivar mudanças no mundo corporativo.

Visualizando o grupo que sim, acumulou atividades domésticas, mas não se sentiram sobrecarregados, 25% (vinte e cinco por cento) dos respondentes da geração X escolheria o *home office* como modelo de trabalho, enquanto 75% (setenta e cinco por cento) seguiriam com o híbrido, percentuais que na geração mais nova somam 38% (trinta e oito por cento) e 62% (sessenta e dois por cento).

Do grupo que acumulou e se sentiu sobre carregado, 100% (cem por cento) dos respondentes da geração X seguiriam no modelo híbrido, enquanto na geração seguinte os números são mais diversos: 25% (vinte e cinco por cento) *home office*, 67% (sessenta e sete por cento) híbrido e 8% (oito por cento) presencial, o que mostra que, mesmo acumulando atividades profissionais e domésticas, sobrecarregando o colaborador, a experiência remota tem outras vantagens que compensam.

**Quadro 1:** resumo dos cruzamentos e suas conclusões.

Item	Cruzamento	Objetivo	Conclusão	Dados Relevantes
4.3.1	Quando você começou a trabalhar de home office? X Qual ambiente da sua casa é destinado ao home office?	Compreender a realidade do ambiente de trabalho remoto, relacionando com a adesão ao home office na pandemia.	Geração X já tinha ambientes de trabalho mais preparados, contudo, dos profissionais que migraram ao remoto durante a pandemia, os mais novos se adaptaram melhor.	Dos profissionais que já atuavam em home office, a geração X tinha 60% mais indivíduos que atuavam a partir de “escritório” propício em casa.

4.3.2	Quando você começou a trabalhar de home office? X Houve aumento na carga de trabalho?	Entender se o contexto da pandemia aumentou ou não a carga de trabalho dos entrevistados	Ambas as gerações sentiram aumento na carga de trabalho, tanto os que passaram a atuar em home office na pandemia, quanto antes, nas diferentes perspectivas apresentadas.	Do grupo de profissionais que passou a atuar remotamente na pandemia, o percentual de pessoas que sentiram aumento de carga foi o mesmo para ambas as gerações: 71%.
4.3.3	O trabalho em home office trouxe/acentuuou problemas ergonômicos? X Você necessitou realizar algum tipo de adaptação na sua casa para adesão do home office?	Visualizar a relação entre pessoas que tiveram problemas ergonômicos e a participação - ou não - da empresa em promover o bem-estar do funcionário, mesmo que fora do escritório.	A maior parte dos entrevistados de ambas as gerações não teve problemas ergonômicos, mesmo assim, a geração Y contou com mais suporte dos empregadores.	Dos colaboradores que sentiram incômodos relacionados a ergonomia, 100% da geração Y realizou adaptações, contra 90% da X.
4.3.4	Relevância fator motivacional QUALIDADE DE VIDA antes/depois pandemia X Se sentiu sobrecarregado com tarefas domésticas? E a escolha de um modelo de trabalho a seguir.	Comparar a relevância da qualidade de vida entre as gerações com a sobrecarga por atividades domésticas, entendendo, por fim, o efeito disso na escolha do modelo de trabalho a ser seguido.	O fator se mostra ainda mais relevante após a pandemia para ambas as gerações, contudo, a geração Y é a que menos se sobrecarrega com as atividades domésticas.	O percentual de profissionais que deram nota máxima para relevância da QUALIDADE DE VIDA antes e depois da pandemia aumentou 29% na X e 46% na Y.

			Concluindo, todos da geração X seguiriam no modelo híbrido, enquanto a Y se divide entre híbrido e home office.	
<b>4.3.5</b>	Você teve problemas ergonômicos? (SIM) X Como os problemas afetaram o profissional?	Entender a relação entre os casos de problemas relacionados à ergonomia durante o trabalho e o impacto real deles em cada colaborador.	A geração mais nova se mostra mais suscetível a se incomodar com problemas físicos, enquanto a geração mais velha, apesar de também apresentarem questões ergonômicas, o impacto no colaborador se mostra mais sutil.	O número de profissionais que demonstram incômodo 4 ou 5 (sendo 5 o máximo) foi de 3 vezes maior na geração Y.
<b>4.3.6</b>	A metodologia de feedbacks lhe tornou um profissional mais motivado durante o Home Office? X No fim das contas, qual modelo de trabalho você escolheria para seguir?	Entender se a aplicação de feedbacks constantes tornou os profissionais mais motivados com o home office e o impacto disso na escolha de um modelo de trabalho a ser seguida: home office, híbrido ou presencial.	A geração Y se mostrou mais impactada positivamente pela aplicação de feedbacks e o modelo mais escolhido foi o híbrido, em ambas as gerações.	O percentual de profissionais que se mostrou mais motivado com feedbacks foi de 43% na X contra 61% na Y.

4.3.7	Você se sente mais motivado profissionalmente quando recebe feedbacks dos seus líderes? X A metodologia de feedbacks lhe tornou um profissional mais motivado durante o Home Office	Ver se os profissionais que se motivam através de feedbacks realmente se motivaram ao receberem durante o home office	Todos os entrevistados se sentem mais motivados ao receberem feedbacks e maioria teve o mesmo sentimento durante o home office, com ênfase na geração Y.	O percentual de profissionais que parou de praticar feedbacks na pandemia foi de 26% para geração X e 28% para Y.
4.3.8	Houve mudança na remuneração X Quão relevante é o fator motivacional remuneração ANTES e DEPOIS do home office	Compreender se a alteração da remuneração do profissional influenciou sua percepção de relevância do fator motivacional	Os profissionais mais novos sofreram mais alterações na remuneração, sendo a maioria das mudanças positivas. Essa geração também teve um número maior de profissionais que consideram o fator mais relevante após a pandemia.	Dos profissionais que sofreram alteração salarial, apenas 15% da geração X foi de redução, contra 40% da Y.
4.3.9	Houve aumento da carga de trabalho X O fator motivacional REMUNERAÇÃO melhorou ou piorou na pandemia?	Entender se o aumento da carga de trabalho foi compensado com aumento salarial.	Ambas as gerações tiveram aumento da carga de trabalho, porém mais colaboradores da geração Y foram compensados.	As denúncias por excesso de trabalho em home office aumentaram 4.205%.

4.3.1 0	Houve mudanças na remuneração X Qual a relevância do fator motivacional ESTABILIDADE depois da pandemia?	Saber se possíveis mudanças na remuneração impactaram a percepção da importância da estabilidade	A geração Y, surpreendentemente, considera a estabilidade mais relevante que a X, enquanto os mais novos tiveram mais oscilações na remuneração	79% da geração Y deu notas 4 ou 5 (máximo) para relevância, estabilidade, contra 61% da geração X.
4.3.1 1	Qual conduta da empresa que você trabalha foi mais negativa no regime de home office? (Pergunta não obrigatória) X Sobre o fator motivacional QUALIDADE DE VIDA, após aderir ao Home Office, piorou, melhorou ou ficou neutro?	Entender se as condutas não positivas das empresas impactaram de alguma forma a qualidade de vida dos colaboradores	Apesar do principal incômodo ser referente ao desrespeito de horários do expediente para ambas as gerações, a maioria dos colaboradores declarou melhora na qualidade de vida.	Dos profissionais que declararam melhora na qualidade de vida, desrespeito ao limite dos horários foi a conduta menos apreciada, somando 21% das escolhas da geração X e 9% da Y. A maioria declarou não ter se frustrado com nada.
4.3.1 2	Qual conduta da empresa que você trabalha foi mais negativa no regime de home office? (Pergunta não obrigatória) X Sobre o fator motivacional REMUNERAÇÃO & BENEFÍCIOS, após aderir ao Home Office,	Entender se as condutas não positivas das empresas impactaram de alguma forma o fator motivacional remuneração & benefícios de vida dos colaboradores	A grande maioria não mostrou incômodos. Dos que consideraram melhora no fator e tiveram algum tipo de incômodo, os fatores mencionados foram: "Falta de apoio financeiro" para geração X e "aumento da carga de trabalho" para	77% da X e 58% da Y declararam que o fator motivacional "Remuneração" não sofreu alterações.

	piorou, melhorou ou ficou neutro?		geração Y.	
<b>4.3.1</b> <b>3</b>	A performance da sua equipe foi impactada pela adoção ao modelo home office? X A metodologia de feedbacks lhe tornou um profissional mais motivado durante o Home Office	Compreender se os feedbacks impactaram positivamente a performance das equipes	s percepções de valor entre as gerações são similares, mas que a geração mais nova vê mais valor na prática de feedbacks, contudo, não necessariamente isso impacta o resultado das equipes.	55% da geração X e 52% apontaram que a performance da equipe não se alterou.
<b>4.3.1</b> <b>4</b>	Qual modelo de trabalho escolheria? X Se sentiu sobrecarregado com tarefas domésticas?	Entender se a sobrecarga com tarefas do influencia escolha modelo trabalho	Mesmo acumulando tarefas e se sentindo sobrecarregado, o trabalho remoto tem outros benefícios que compensam, quando comparado ao presencial	De quem acumulou e se sentiu sobrecarregado, da geração X 100% escolheria o híbrido. Da Y, 25% home office, 67% híbrido e 8% presencial.

			exclusivamente.	
--	--	--	-----------------	--

Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

## Impacto no valor das empresas

Antes de adentrar na análise, propriamente dita, dos dados colhidos pela pesquisa, se faz necessário ratificar alguns pontos importante acerca do modo como será percebido o impacto do *home office* na pandemia no valor das empresas. Como já

mencionado no capítulo II, o objetivo desta pesquisa não é o de quantificar o quão o resultado econômico-financeiro das empresas foi impactado pela adoção desse regime de trabalho, o trabalho aqui presente apenas pretende identificar, através da percepção dos funcionários de recursos humanos e gestão de pessoas, se houve ou não impacto no valor das empresas.

Neste sentido, para avaliar se o *home office* impactou no resultado das empresas, as perguntas que serão, a partir desse momento, analisadas buscam identificar se houve mudanças de receitas ou despesas, pois conforme já explicitado no referencial teórico dessa pesquisa, em se tratando de avaliação do valor das empresas, as abordagens, em regra, partem da análise da demonstração do resultado do exercício (DRE), ou seja, do cotejo entre receitas e despesas.

### A adoção do modelo *home office*, diminui despesas?

Esta pergunta foi construída de modo fechado, ou seja, os respondentes apenas tinham liberdade de selecionar as opções pré-moldadas, quais sejam: a adoção do *home office* diminuiu despesas, não alterou as despesas ou aumentou as despesas da empresa.

Dos respondentes da geração X 90% (noventa por cento) perceberam diminuição nas despesas da companhia em que trabalham, 6% (seis por cento) não perceberam alteração e apenas 3% (três por cento) perceberam aumento nas despesas, ou seja, a grande maioria dos representantes da geração que está há mais tempo no mercado de trabalho perceberam que a mera prática do regime de *home office* ocasionou a diminuição das despesas da empresa, o que por fim ocasiona aumento de valor para ela.

Para a geração Y, apenas 58% (cinquenta e oito por cento) dos participantes perceberam diminuição de despesas para a empresa e 30% (trinta por cento) perceberam neutralidade quanto às despesas da empresa e 12% (doze por cento) entenderam haver aumento de despesas.

Neste sentido, percebe-se que para a geração que há menos tempo participa do mercado de trabalho, não houve um consenso tão grande quanto ao impacto positivo do *home office* no resultado das empresas.



No entanto, conclui-se que, de uma forma geral, para os respondentes dessa pesquisa houve impacto positivo nas despesas das empresas. Por impacto positivo, entende-se que houve diminuição delas, ou seja, para eles, analisando puramente as despesas, houve impacto positivo para o valor das empresas.

Gráfico 7: alteração das despesas.



Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

### A adoção do modelo home office, aumentou receitas de vendas?

Assim como na última pergunta analisada, os respondentes possuíam apenas três opções de respostas, quais sejam: a adoção do *home office* aumentou receitas de vendas, diminuiu as receitas de vendas ou não alterou as receitas de vendas.

É importante compreender que o intuito dessa pergunta é o de entender se a adoção do *home office* impactou na operação da empresa, de modo que apenas as receitas de vendas estão abarcadas na pergunta, nesse sentido, excluem-se ganhos de capitais que porventura ocorreram com vendas do imobilizado, ganhos de equivalências de capital oriundos dos investimentos das empresas em controladas e coligadas, outras receitas operacionais, o resultado financeiro, e outras receitas não operacionais.

Os nascidos entre 1981 e 1995 responderam de uma maneira parcialmente homogênea no que se refere às opções, assim 42% (quarenta e dois por cento) acreditam que houve aumento nas receitas de vendas, 21% (vinte e um por cento) que houve diminuição das mesmas e 36% (trinta e seis por cento) entendem que não houve alteração das vendas por conta da adoção do *home office*.

Já para geração X, a maioria enxerga não haver alteração nas receitas de vendas por conta desse regime de trabalho, foram 52% (cinquenta e dois por cento) dos respondentes dessa geração que optou pela neutralidade das vendas, 19% (dezenove por cento) acreditam que houve diminuição e 29% (vinte e nove por cento) que houve aumento nas receitas.

Como conclusão da análise dessa pergunta, percebe-se que para maioria da geração Y a adoção do *home office* proporcionou impacto no valor das empresas, seja pelo aumento das receitas de vendas ou pela diminuição, não houve, portanto, um grande consenso dessa geração sobre para qual lado pendeu impacto, embora mais pessoas tenham votado para o aumento das receitas, ou seja, impacto positivo no valor das empresas. Já para a maioria geração X, a adoção

do *home office* não impactou as receitas de vendas.

Gráfico 8: alteração das receitas.



Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

## Receitas X Despesas

Para entender acerca do impacto no valor das empresas apenas analisando o resultado das duas últimas perguntas, quanto ao aumento ou diminuição das despesas e das receitas é necessário fazer um pequeno cotejo entre as duas respostas, afinal, para obter o resultado (lucro) das empresas, realiza-se o cotejo entre receitas e despesas da DRE.

Tomando como premissa que diminuir despesas e aumentar receitas são fatores que aumentam o resultado (fatores positivos) e que aumentar despesas e diminuir receitas diminuem o resultado (fatores negativos), somam-se os números absolutos dos votos positivos e negativos, o resultado dessa soma se positivo indica que houve impacto positivo no valor das empresas – segundos os respondentes – se negativo, indica que houve impacto negativo.

### Soma dos fatores positivos e negativos para geração X:

Foram 28 respondentes da geração X que acreditam que houve diminuição das despesas e 9 que aumentaram receitas, portanto, somando esses fatores, encontram-se 37 votos positivos.

Apenas 1 respondente da geração X afirmou que houve aumento nas despesas, e 6 que houve diminuição das receitas, nesse sentido, encontra-se 7 como fator negativo.

Cotejando os resultados apuram-se 30 votos a mais para o lado positivo, deixando claro que para os respondentes da geração X a adoção do *home office* na pandemia trouxe impacto positivo para o valor das empresas.

### Soma dos fatores positivos e negativos para geração Y:

Para 19 respondentes da geração Y as repostas confirmam que acreditam que houve



diminuição das despesas e 14 que houve aumento das receitas de vendas, os fatores somados correspondem a 33 votos positivos para o impacto no valor das empresas.

Ao passo que 4 representantes dessa geração percebem que houve aumento nas despesas das empresas e 7 que a adoção do *home office* diminuiu as receitas de vendas, o somatório desses fatores negativos chega a 11.

A partir do cotejo entre esses fatores, chega-se a um valor absoluto de 22 votos positivos para o impacto no valor das empresas.

**Tabela 1:** soma dos fatores positivos e negativos quanto ao valor das empresas para ambas as gerações.

Fatores	Compilado dos votos	
	Geração X	Geração Y
Positivo (Aumento de valor da empresa)	37	33
Negativo (Diminuição de valor das empresas)	7	11

Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

### Como a adoção do modelo *home office* influenciou a infraestrutura e eficiência das empresas?

Diante desta pergunta os respondentes possuíam cinco opções fechadas de respostas, quais sejam: houve aumento de infraestrutura e aumento de eficiência, redução de infraestrutura e aumento de eficiência, manutenção da infraestrutura e da eficiência, redução da infraestrutura e redução de eficiência, aumento de infraestrutura e redução de eficiência.

A pergunta, visa ratificar a visão dos colaboradores acerca das receitas e despesas das empresas, porém a estrutura diferenciada - essa pergunta é pautada pela observação física do negócio em que os respondentes estão envolvidos - mais tangível, torna as respostas mais acuradas, afinal tratam-se de respondentes que trabalham no setor de recursos humanos e não na área financeira das empresas - a pergunta permite que os respondentes possam vir a ter uma visão diferente acerca do impacto que o *home office* trouxe ao negócio. Neste sentido, essa pergunta visa confirmar o resultado anterior.

Gráfico 9: alteração na infraestrutura e eficiência



Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

Analisando as respostas, é possível perceber que houve certa paridade entre as gerações, o que é esperado, pois se trata de uma análise objetiva dos fatores da empresa, de forma que a subjetividade – ou seja, a diferenças entre as gerações - fica suprimida.

É importante perceber que a maioria dos respondentes de ambas as gerações, ou seja, 59% (cinquenta e nove por cento) dos respondentes totais da pesquisa acreditam terhavido redução da infraestrutura da empresa (fator que ocasiona redução das despesas, ou seja, aumento o valor da empresa) e, ao mesmo, tempo aumento na eficiência das empresas – por eficiência, entende-se: entregar mais resultados com menos recursos empregados, ou seja, um fator que caminha na mesma direção da redução de infraestrutura da empresa, fator que aumenta o valor das empresas.

Neste sentido é possível concluir que houve a ratificação esperada, de forma que é possível afirmar que para os respondentes a adoção do *home office* proporcionou impacto positivo ao valor das empresas.

### O impacto na base de clientes

Por fim, o último aspecto que será analisado a fim de entender o impacto da adoção do *home office* na pandemia é a percepção de se houve alteração no *market share* da empresa e na fidelização dos clientes. É importante ressaltar as diferenças que estes parâmetros possuem. O *market share* diz respeito ao tamanho do mercado da empresa frente aos seus concorrentes, ou seja, qual fatia de mercado as vendas da empresa atingem. Já a fidelização de clientes refere-se ao nível de recompra que clientes antigos fazem, quanto maior e mais frequente a recompra maior a fidelização dos clientes.

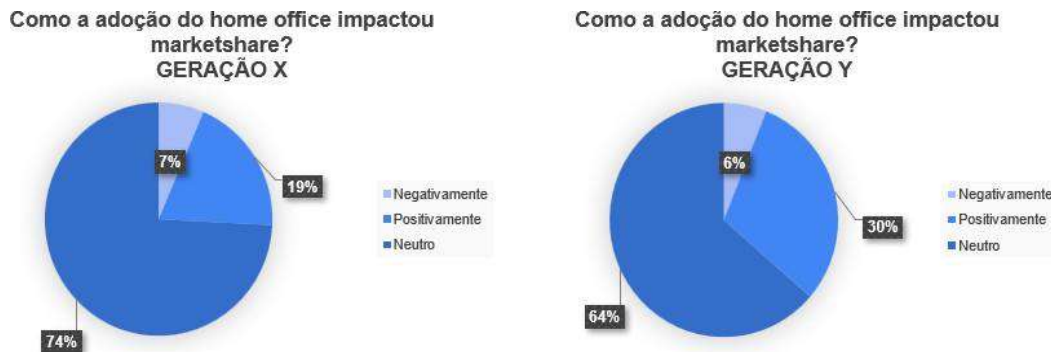
Neste sentido, os respondentes possuíam três opções de repostas para duas perguntas acerca desses fatores, ambas possuíam a seguinte estrutura: a adoção do modelo de *home office* na pandemia impactou o *market share* (primeira pergunta) a fidelização de clientes (segunda pergunta), as opções eram: positivamente, negativamente ou houve neutralidade (não houve impacto).

Os resultados dessas perguntas foram: para geração X, 74% (setenta e quatro por cento)

dos respondentes acreditam que não houve impacto no *market share* da empresa e 71% (setenta e um por cento) que não houve impacto na fidelização dos clientes. É possível observar resultado parecido para geração Y em 64% (sessenta e quatro por cento) dos respondentes, em ambas as perguntas, acreditam que não houve impacto.

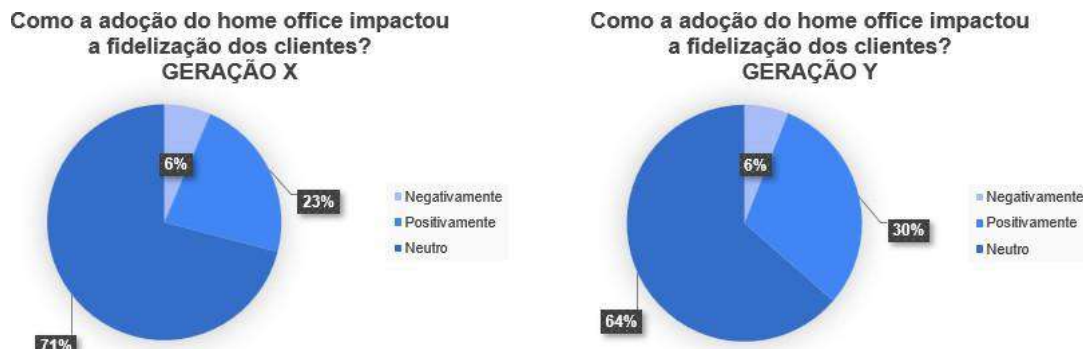
Neste sentido, é possível concluir que para maioria dos respondentes dessa pesquisa a adoção do *home office* na pandemia não influenciou o *market share*, tampouco a fidelização dos clientes nas empresas.

Gráfico 10: alteração na fidelização dos clientes



. Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

Gráfico 11: alteração no Marketshare.



Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

### Reação a estímulos

Tendo em vista as diferenças entre as gerações aqui estudadas considerando-se características, modos de agir, pensar, motivações e aspirações específicas, o questionário continha três perguntas que visavam entender as formas como cada geração reagiriam a um cenário hipotético, dentro do contexto de pandemia e trabalho remoto.

As três perguntas continham respostas fechadas, mas com a opção de o respondente inserir novas alternativas de respostas, de acordo com o que lhe fizesse mais sentido.

### **O que você faria para se reconectar com seus colegas de trabalho durante o home office?**

Tendo em vista que o distanciamento social pode “esfriar” as relações e que, no trabalho, apesar do contexto profissional, é extremamente relevante ter boas relações sociais e um ambiente amigável, as formas de se reconectar com os colegas de trabalho, sugeridas pelos entrevistados estão elencadas a seguir

Da geração X, a opção mais aceita, com 48%, foi “*Calls* semanais de bate-papo”, seguida por “Encontro no estilo *happy hour*” com 32%, depois com 3%: “Eventuais reuniões informais”; “Ligação telefônica”; “Dinâmicas de aproximação”.

Na geração Y as três mais aceitas foram: “*Calls* semanais de bate-papo”, com 64%, “Encontro no estilo *happy hour*” com 18% e “Dinâmicas de aproximação”. Outras respostas com baixos percentuais são: “Fofocar”; “Ligações Proativas”.

### **O que você faria se a comunicação entre você e sua equipe de trabalho não estivesse sendo eficiente para alcançar os objetivos esperados?**

Esta pergunta possuía três opções fixas de respostas (respostas fechadas), quais sejam: reuniões diárias de alinhamento, trabalho remoto conectado o dia inteiro em *call* e padrões de comunicação formal, além dessas três opções os respondentes poderiam elaborar uma resposta às suas maneiras, de modo que totalizassem oito respostas diferentes, para ambas as gerações, foram efetivamente encontradas.

Neste sentido, as respostas elaboradas pelos respondentes foram: Comunicações periódicas informais, reunião de análise e endereçamento dos desafios, reuniões de alinhamento, encontros presenciais bimestrais e encontros virtuais informais de alinhamento. Apesar de haver essa amplitude de respostas, a grande maioria dos respondentes de ambas as gerações elegeram como reação preferida reuniões diárias de alinhamento. Foram 77% dos representantes da geração X e 85% da geração Y que escolheram essa opção.

### **O que você faria se as atividades da sua família atrapalhassem o seu rendimento no trabalho?**

O terceiro cenário criado é referente a relação família x trabalho que, no contexto de trabalho remoto, impacta diretamente a execução do trabalho. Por exemplo, qual o impacto de ter um filho pequeno em casa, quando se faz reuniões virtuais a partir da mesa de jantar? O que esse profissional faria se as atividades familiares atrapalhassem as profissionais?

As três opções mais escolhidas coincidem nas duas gerações, sendo elas: “Buscaria outro ambiente para trabalhar”, com 52% das respostas da geração X e 33% da Y, “Adaptaria sua rotina de trabalho à deles”, 26% e 33%; “Pediria que eles se adaptassem à sua rotina de trabalho” 19% e 21%.





Outras sugestões foram citadas: “Buscaria o equilíbrio”; “Deixaria de ajudar nas tarefas domésticas”.

## A DECISÃO FINAL

Felizmente a pandemia pode estar chegando ao seu fim e, junto a isso, as empresas começam um movimento de retorno ao “normal”, que já não é mais “tão normal” assim...Tendo em vista esse cenário, como os colaboradores de cada geração esperam que seja o “novo normal” quando se referindo a modelo de trabalho?

Os dados da pesquisa mostram que o modelo que mais agrada os profissionais atualmente é o modelo híbrido, que soma 83% das escolhas da geração mais velha e 58%da geração mais nova.

Em seguida, vem o modelo de *home office*, com 13% das escolhas da geração X e 39% da Y. Rapidamente se vê que a geração mais nova tem mais apreço pelo modelo remoto que a geração X, que se mostrou forte incentivadora do modelo híbrido.

Por fim, apenas 3% de cada geração voltaria para o modelo presencial, o que mostra uma forte mudança nos aspectos que envolvem o trabalho, em especial a “de onde se trabalhar”

Estes números mostram que a pandemia revolucionou muitas coisas no mundo corporativo. Trabalhar “de casa” que um dia já foi algo inimaginável, agora, além de possível, é requisitado por muitos profissionais, ao escolher uma oportunidade de emprego e por empresas, que podem expandir sua operação ao redor do Brasil e do mundo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a leitura dos capítulos anteriores, nos quais é possível compreender o objetivo do presente estudo, os pontos focais dos autores e a forma como a pesquisa se desdobrou, este capítulo trará as principais respostas para as hipóteses geradas pelo tema,além de apresentar conclusões sustentadas pelos dados obtidos na pesquisa.

Esta pesquisa concluiu que houve impacto nos fatores motivacionais das duas gerações estudadas, ocasionados pela adesão ao modelo de trabalho *home office* na pandemia do COVID-19, em virtude do isolamento social. Tal impacto mostrou-se de forma diferente em cada uma das gerações estudadas e em cada fator motivacional selecionado: alguns foram positivos, outros neutros ou negativos, comprovando duas dashipóteses dos autores, quais sejam: (a) há impacto nos fatores motivacionais (b) há diferença no impacto em cada geração. Contudo, houve casos de correspondência nas opiniões, em uma parcela dos fatores estudados as percepções divergiam, em outra, convergiam, como demonstra o quadro 2.

A escolha de qual modelo de trabalho seguir após a pandemia do COVID-19 – objetivo

específico (d) - diz muito sobre a satisfação dos profissionais sobre a experiência em *home office*, tendo em vista que todos os fatores relacionados são considerados na hora da decisão quanto aos modelos de trabalho.

Vê-se que o modelo que mais agrada ambas as gerações é o modelo híbrido, que pode ser considerado uma “mistura do melhor de cada modelo”, por contemplar um pouco de cada uma das opções restantes: presencial e *home office*. No modelo híbrido, ao mesmo tempo que se pode aproveitar as vantagens do *home office*, como por exemplo: evitar o trânsito diariamente, ter mais tempo com a família, ter mais de flexibilidade com horários ou localização geográfica, também é possível realizar reuniões “olho no olho”, viver a energia do ambiente do escritório, ter contato com colegas de trabalho e ter mais facilidade em resolver problemas do cotidiano do negócio.

O modelo exclusivamente presencial, como mostrado na pesquisa, não agrada grande parcela dos profissionais, que se vêm incomodado com a forma “pré-pandemia”, de se trabalhar. A insatisfação com o modelo é tanta, que a maior parte dos profissionais preferem não trabalhar exclusivamente de modo presencial, mesmo acumulando e se sobrecarregando com tarefas domésticas.

A escolha de qual modelo de trabalho seguir pode estar diretamente ligada à melhora ou piora dos fatores motivacionais estudados. Fatores esses que fundamentam diversas decisões relacionadas à carreira do indivíduo e que foram impactados pela mudança do ambiente de trabalho.

Faz parte do objetivo geral deste estudo avaliar o impacto do *home office* nos fatores motivacionais das gerações X e Y, sendo assim, a pesquisa conclui que o único fator motivacional que teve uma percepção majoritária de melhoria entre as duas gerações, quando comparado o trabalho antes e depois do *home office*, foi o de “qualidade de vida”, o que se dá pela maior flexibilidade e liberdade que o modelo viabiliza.

Juntamente a isso, houve um aumento considerável do número de profissionais, de ambas as gerações, que passaram a considerar esse fator motivacional como “essencial”, o que mostra que a experiência remota, de fato, mudou de vez a percepção de qualidade de vida no trabalho.

Em oposição, o fator “relações sociais”, foi o que teve a percepção majoritária de piora, justamente pelo isolamento social. Contudo, a relevância desse fator motivacional para os entrevistados da geração X diminuiu, o que mostra que, apesar de terem tido menos contato com colegas e a relação ter piorado, essa redução não impactou tanto a motivação deles, de modo que passará a ter menos importância numa decisão que afete a carreira. Já para geração mais nova, tal relevância se manteve estável. Essa diferença entre a percepção de relevância das gerações pode se dar pelo momento de vida que vivem: os mais jovens costumam dar mais valor ao contato social.

O fator motivacional “remuneração & benefícios” teve um quadro de manutenção majoritária dos patamares, pela ótica dos entrevistados. Contudo, os mais jovens foram aqueles que



declararam ter tido mais aumentos na receita, o que condiz com os riscos que a geração está disposta a ser exposta. Referente à relevância do fator, a percepção foi de valorização do fator em ambas as gerações, mas tendo a geração Y um número consideravelmente maior de profissionais que consideram o fator “essencial” em decisões, quando comparado à outra geração. Isso pode ser justificado pelo momento que vivem, de construção de patrimônio - que deve ser comprovado em posteriores estudos que investiguem a justificativa acima - além dos dados terem apresentado que eles tiveram mais aumentos salariais.

Sobre a “estabilidade”, como mostram estudos realizados sobre as gerações, o que se esperava é que a geração mais velha se mostrasse mais apegada ao fator motivacional. Contudo, a geração que, tanto antes quanto depois da pandemia, se mostrou mais interessada é a Y, mesmo ambas mostrando estabilidade na relevância. Já no que se refere à piora ou melhora do fator, o quadro é de manutenção, onde a grande maioria dos entrevistados, de ambas as gerações, mostrou que não houve melhora nem piora, apesar do cenário econômico causado pelo vírus que, inclusive, abalou as bolsas de valores mundo afora.

Por fim, no que se remete ao “desenvolvimento profissional”, pelo momento de carreira, espera-se que a geração mais nova o valorize mais, e a pesquisa mostrou exatamente isso, apesar de ambas as gerações terem mostrado que passaram a considerá-lo mais relevante após a pandemia, provavelmente por terem visto o mercado demitir diversos profissionais ao longo da crise, o que deve ser comprovado em pesquisas futuras referentes ao mercado de trabalho na pandemia. Sobre a percepção de melhoria, há uma discrepância entre as gerações: enquanto a geração Y, que pelo momento de carreira, procura se capacitar mais, declarou majoritariamente ter observado melhoria, a geração X mostrou manutenção do quadro. Essas informações indicam que o *home office* pode ser um grande aliado para o desenvolvimento profissional, hipótese a ser comprovada em estudos específicos.

O Quadro 2 a seguir, apresenta um consolidado que resume as percepções de cada geração nos dois aspectos mencionados:

**Quadro 2:** resumo da relevância e melhora/piora dos fatores motivacionais estudados

Fator Motivacional	Melhorou ou Piorou		Relevância Depois do Home Office	
	Geração X	Geração Y	Geração X	Geração Y
Qualidade de Vida	Melhorou	Melhorou	Mais relevante	Mais relevante
Relações Sociais	Piorou	Piorou	Menos relevante	Estável
Remuneração & Benefícios	Neutro	Neutro	Mais relevante	Mais relevante
Estabilidade	Neutro	Neutro	Estável	Estável
Desenvolvimento Profissional	Neutro	Melhorou	Mais relevante	Mais relevante

Fonte: Elaboração dos Autores desta pesquisa, 2022

A performance das equipes – objetivo específico (e) - sob a percepção dos entrevistados mostrou-se predominantemente estável, apesar da mudança repentina de modelo de trabalho. O

que mostra a facilidade de adaptação de ambas as gerações, mesmo com suas particularidades.

No que se refere às adaptações realizadas - objetivo específico (c) desta pesquisa a geração Y necessitou fazer mais adaptações que a geração X, o que está relacionado ao ambiente de trabalho em que cada geração predominantemente trabalha em casa, onde vemos que a geração X em sua maioria, trabalha a partir de um ambiente exclusivo para trabalho, ou seja, de um local que já era preparado para atividades profissionais, mesmo antes da pandemia. Isso mostra que foi necessário, de alguma forma, realizar adaptações para aderência ao trabalho remoto.

No contexto de adaptação, a tecnologia foi um dos fatores em que mais se precisou investir esforços para aprender coisas novas. Muitas ferramentas e *softwares* precisaram ser utilizados e a geração X foi a que mais colocou esforços para tal, como já era esperado. Nessa análise, essa foi também a geração que menos se sentiu confortável em aprender a utilizar essas novas tecnologias, o que é compreensível, uma vez que têm mais resistência ao aprendizado, o que naturalmente gera um incômodo.

Quanto aos problemas na ergonomia, a geração Y mostrou-se mais exposta aos incômodos, o que vai contra à hipótese inicial dos autores, que acreditavam que, em razão da idade, os mais velhos sofreriam mais com a mudança de ambiente e estrutura de trabalho.

Como resposta ao objetivo específico (b) da introdução, percebe-se que as empresas também tiveram que se adaptar ao novo cenário o que, naturalmente, gerou alguns incômodos. Felizmente a maioria dos colaboradores das duas gerações consideraram positivas as condutas dos empregadores, porém o desrespeito dos limites de horários - que se deu majoritariamente pelo avanço ao limite do expediente, por não haver uma divisão da “casa” e do “trabalho”, gerando a sensação de sempre estar disponível nos colaboradores – e a falta de apoio financeiro foram pontos considerados negativos pela maioria dos entrevistados.

Outro objetivo específico desta pesquisa (e) foi o de analisar se a adoção do *homeoffice* na pandemia ocasionou impacto no valor das empresas, como já especificado, o objetivo mencionado não possui em seu escopo a quantificação do possível impacto, mas identificar se houve ou não impacto nesse valor.

Este objetivo foi atingido pela análise da percepção dos respondentes da pesquisa quanto aos efeitos do *home office* nas receitas e despesas das empresas em que trabalham. Segundo os dados colhidos da pesquisa é possível afirmar que para a maioria respondentes de ambas as gerações houve impacto positivo no valor das empresas.

O Quadro 3 a seguir, visa demonstrar de forma resumida como as gerações estudadas responderam às questões propostas, quais sejam: (a) a adoção do modelo *homeoffice* alterou as despesas da empresa? (b) alterou as receitas das empresas? (c) alterou a infraestrutura e eficiência da empresa? (d) alterou o *market share* da empresa? (e) alterou a fidelização de clientes?

**Quadro 3:** melhora/piora dos fatores de valor das empresas

Questão	Melhorou ou Piorou	
	Geração X	Geração Y
Alterou as despesas	Melhorou	Melhorou
Alterou as receitas	Neutro	Melhorou
Alterou a infraestrutura e eficiência da empresa	Melhorou	Melhorou
Alterou o <i>marketshare</i> da empresa	Neutro	Neutro
Alterou a fidelização de clientes	Neutro	Neutro

Fonte: Elaboração dos autores desta pesquisa, 2022

## REFERÊNCIAS

A, WILDER-SMITH, MD; D O FREEDMAN, M. Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) outbreak. *Journal of Travel Medicine*, v. 27, n. 2, p. 3, 2020.

De 1964 a 1985, veja linha do tempo da ditadura militar. <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2020/06/de-1964-a-1985-veja-linha-do-tempo-da-ditadura-militar.shtml>. Disponível: Acesso em: 20 fev. 2022.

Dicionário Porto Editora da Língua Portuguesa. São Paulo: Porto Editora, Lda., 2013.

INMETRO. **Orientações para retorno às atividades presenciais após o distanciamento social**. Duque de Caxias, 2020.

RBA, R. **Home office: denúncias de excesso de trabalho aumentam em 4.205% em 2020**. <https://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/2021/07/home-office-denuncias-excessos-trabalho-mpt/>. Disponível: Acesso em: 20 fev. 2022.

## CRIPTOATIVOS: UM ESTUDO SOBRE A TAXIONOMIA CONTÁBIL DOS CRIPTOATIVOS

José Leonardo Martins de Vasconcelos.jose.vasconcelos@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Andrea Alves Silveira Monteiro, MSc. andrea.monteiro@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

A grande popularização e crescimento dos criptoativos é evidente à toda sociedade e economia, onde sua utilização sofreu uma grande expansão e atualmente é transacionado em grande volume e com diferentes finalidades. Porém, por sua recente criação, a definição e reconhecimento dos criptoativos por parte dos órgãos reguladores ainda é incipiente, o que impacta no seu reconhecimento em todas as suas esferas, inclusive a contábil. Neste cenário, este trabalho desenvolveu um estudo sobre a taxionomia contábil dos criptoativos, buscando suas definições em estudos e livros já publicados sobre o tema e sua aderência com a regulamentação vigente, obtidas através das definições do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC. Além disto, foi avaliado a forma como empresas de capital aberto, e que possuem criptoativos, realizam a classificação contábil destes ativos em suas demonstrações financeiras. A pesquisa foi feita com abordagem qualitativa, tendo o objetivo descritivo e exploratório, com amostra intencional das empresas avaliadas. Foi desenvolvida uma proposta de identificação-classificação-reconhecimento contábil, onde, dentro das possibilidades de classificação vigentes, os criptoativos podem ser enquadrados como “Ativos Financeiros”, “Caixa ou Equivalente de Caixa”, “Estoques” ou “Ativos Intangíveis”, onde tal classificação é orientada justamente pela finalidade do criptoativo. De forma complementar, foi apresentado um plano de contas que exemplifica alguns dos principais eventos contábeis dos criptoativos e sua forma de contabilização no balanço patrimonial. Ficou evidente a necessidade de definição dos criptoativos, por parte dos órgãos reguladores, e que seja orientada pelas características e pela forma de utilização dos criptoativos.

**Palavras-chave:** Taxionomia contábil dos criptoativos. Criptoativos. Contabilização de criptoativos. Classificação contábil de criptoativos. Reconhecimento contábil de criptoativos. Criptomonedas.

### ABSTRACT

The big popularization and growth of cryptoassets are evident in society and the economy, where their use has changed a great deal and is currently transacted in large volumes and for different purposes. However, due to its recent creation, the definition and recognition of cryptoassets by regulatory bodies is still incipient, which impacts its classification in all its spheres, including accounting. In this scenario, he developed a study on the accounting taxonomy of cryptoassets, seeking definitions of cryptoassets in themes and their work already disclosed with the regulation of management studies, and their joint work on the pronouncement definitions of Accounting studies - CPC. In addition, the way in which publicly traded companies, which have cryptoassets in their financial accounts, was evaluated. The sample was made with a qualitative approach, and descriptive objective, with the research taking into account the exploratory companies. A proposal for accounting identification-classification-recognition was developed, where, within the possibilities of recognition of current pronouncements, cryptoassets can be classified as "Financial Assets", "Cash or Cash Equivalents", "Inventories" or "Intangible Assets", where such classification is guided precisely by the purpose of the cryptoasset. Complementarily, a chart of accounts was presented that exemplifies some of the primary accounting events of cryptoassets and their form of accounting in the balance sheet. The need for a definition of cryptoassets by the regulatory bodies was evident, guided by the characteristics and ways of using cryptoassets.



**Keywords:** Accounting taxonomy in cryptoassets. Cryptoassets. Accounting of Cryptoassets. Accounting classification of cryptoassets. Accounting recognition of crypto assets. Cryptocurrency.

## INTRODUÇÃO

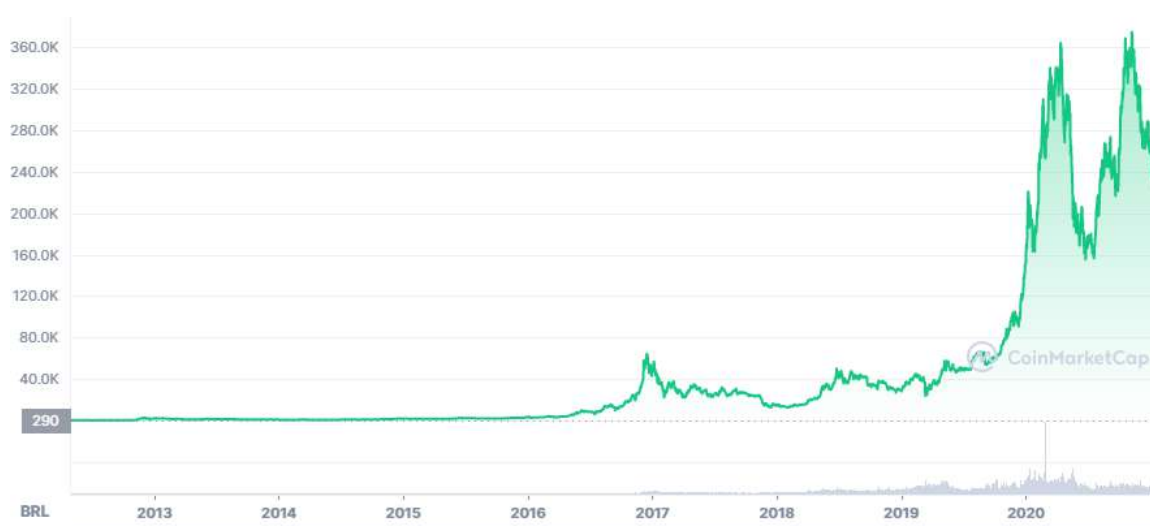
No decorrer do início deste século, com os avanços tecnológicos e digitais, os criptoativos foram criados e adquiriram grande relevância no universo financeiro, principalmente com a mais famosa moeda digital, a criptomoeda Bitcoin. Como definição, segundo Melo et al. (2019, p.2), os criptoativos englobam mais que as criptomoedas, compreendendo na verdade todos os ativos digitais criados através decriptografia e tecnologia de manutenção de registros distribuídas DLT (*Distributed Ledger Technology*), como o exemplo do Blockchain.

Atualmente há uma vasta diversidade de criptoativos, contando com diferentes classificações conforme a sua finalidade, seguindo indicação feita por Ferrarezi (2019, p. 244), onde o autor segmenta os criptoativos em subgrupos, conforme suas características, propósitos e formas de utilização. Citado anteriormente, o Bitcoin figura como a maior referência deste tipo de ativo, sendo o mais conhecido popularmente e acumulando uma estrondosa valorização desde o início de sua comercialização, em 22 de maio de 2010, sendo a volatilidade acentuada uma característica dos criptoativos. (Gráfico 1: Valorização do Bitcoin (R\$) entre maio de 2013 e janeiro de 2022)

Satoshi Nakamoto, pseudônimo do criador do Bitcoin, que até os dias atuais se mantém no anonimato, explicou em seu documento de publicação da moeda “*Bitcoin – A Peer-to-peer electronic cash system*” sobre as suas características, sua usabilidade e sobre a estrutura do Blockchain, rede que viabiliza o seu funcionamento. Na publicação, Nakamoto (2008, p.2-8) explica como o Blockchain forma uma rede distribuída de confirmação de informações e transações através dos próprios usuários, compondo características de descentralização, livre ingresso, transparência e com auditoria automática e contínua.

A relevância dos criptoativos na sociedade se comporta de forma crescente, conforme levantamento feito por Brant e Portinari (matéria de site, Folhas de São Paulo, 2021), a quantidade de CPFs registrados na Bolsa de Valores foi superado pelos inscritos em corretoras de criptoativos que atuam no país. E, segundo Liu (matéria de site, Exame, 2021), novas formas de criptoativos surgem a cada ano, como novas criptomoedas (*Solana, Avalanche, Axie Infinity e Polkadot*), os *Tokens* de crédito de carbono (criptoativos lastreados em créditos de carbono usados para a compensação de gases de efeito estufa), *Fan Token* (criptoativos criados para que torcidas apoiem seus clubes e recebam em troca benefícios diferenciados e experiências exclusivas), além de NFT's (sigla que significa *Token não fungível*, representando um certificado digital que comprova a autenticidade de certo item e que garante unicidade ao seu proprietário).

Gráfico 1: Valorização do Bitcoin (R\$) entre maio de 2013 e janeiro de 2022



Fonte: Coinmarketcap, janeiro de 2022

## METODOLOGIA

A abordagem desta pesquisa é qualitativa com o objetivo de descrever e alinhar os conceitos preconizados pelos órgãos reguladores, a saber: Banco Central do Brasil e Comissão de Valores Mobiliários, a Receita Federal do Brasil e os fundamentos jurídicos relacionáveis com a conformidade do tratamento contábil tanto para as instituições financeiras como para as entidades emissoras e adquirentes de criptoativos não financeiras. Busca-se verificar as aderências do trato contábil com às normatizações contábeis vigentes no Brasil, que são regidas pelos documentos publicados pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC e correspondentes às Normas Internacionais de Contabilidade (*International Accounting Standards* - IAS e *International Financial Reporting Standards* - IFRS). Tais pronunciamentos são identificados como Demonstrações de Fluxo de Caixa (CPC 03-R2/IAS 7), Ativo Intangível (CPC 04-R1/IAS 38), Estoques (CPC 16-R2/IAS 2) e Instrumentos Financeiros (CPC 48/IFRS 9).

Face ao exposto, o objeto de estudo deste trabalho é descritivo e exploratório e foi realizado através de procedimentos metodológicos de pesquisa bibliográfica que, conforme Gil (2002, p. 44), se baseia em material já elaborado, contemplado em sua maioria por livros e artigos científicos. Pelo tempo recente de discussão do assunto, se torna importante o aprimoramento e atualização do tema, o que se apresenta de maneira mais contundente e confiável quando levantado através da verificação, análise e revisão de literatura científica já produzida sobre os criptoativos e suas definições encontradas. De maneira complementar, o método de coleta de dados realizado foi tomado por análise e pesquisa documental, utilizando fontes primárias ou sem análise científica, para que fosse possível alcançar as definições regulamentares necessárias para o desenvolvimento da proposta deste trabalho e os enquadramentos praticados atualmente no mercado pelas entidades que transacionam estes ativos. A amostragem utilizada foi de natureza intencional, caracterizada como adequada ao estudo, pois se define como uma amostra não-probabilística que



é selecionada com base em critérios considerados relevantes pelo pesquisador (Gil, 2002, p. 145). Esta intencionalidade proporciona maior valor à análise qualitativa, uma vez que a amostragem avaliada compreende situações em que o objeto de estudo é relevante e se faz presente.

Desta maneira, as principais fontes de informações foram obtidas através de artigos e dissertações já elaboradas sobre o tema ou que permeavam alguns conceitos necessários para a sua fundamentação e desenvolvimento. Contando também com as instruções e pronunciamentos remetidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis, que tratam sobre políticas contábeis, instrumentos financeiros, estoques e ativo intangível, dentre outras definições, além de demonstrações financeiras publicadas por empresas que transacionam este tipo de ativo, observando sua forma de tratamento contábil.

## PESQUISA E RESULTADOS

### Casos B3, Brasil, Bolsa, Balcão (Bolsa De Valores Brasileira)

De maneira a confirmar este indício de que poucas empresas investem em criptoativos, foram selecionadas organizações que possuem capital aberto, listadas na bolsa de valores e que fossem de diferentes setores. Tal mapeamento foi feito no site da B3 ([https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm)), levando em consideração a relevância das organizações e dos setores, e buscando casos de referência no mercado, com seleção da amostra de forma intencional. Como o assunto é fortemente ligado aos setores de tecnologia e financeiro, a amostra foi composta em 50% (cinquenta por cento) por empresas que atuam nestes setores. Desta forma, foi visitado o site da B3 e selecionadas as empresas conforme Tabela 6 abaixo, que também a relaciona com sua classificação setorial e o valor do patrimônio líquido (PL) na data base de 31 de dezembro de 2021 – encerramento do último trimestre do ano e data referência para envio das demonstrações do período.

Tabela 1: Amostra de 50 empresas listadas na B3

Nº	Empresa	Código	Classificação Setorial	PL - R\$ - mil
1	EMBRAER S.A.	EMBR3	Bens Industriais / Material de Transporte / Material Aeronáutico e de Defesa	R\$ 15.484.552
2	WEG S.A.	WEGE3	Bens Industriais / Máquinas e Equipamentos / Motores Compressores e Outros	R\$ 14.010.672
3	CCR S.A.	CCRO3	Bens Industriais / Transporte / Exploração de Rodovias	R\$ 8.565.800
4	BBM LOGISTICA	BBML3	Bens Industriais / Serviços / Serviços	R\$ 136.704

	S.A.		Diversos	
5	ELETROMIDIA S.A.	ELMD3	Comunicações / Mídia / Publicidade e Propaganda	R\$ 767.511
6	TELEFÔNICA BRASIL S.A.	VIVT3	Comunicações / Telecomunicações / Telecomunicações	R\$ 70.006.196
7	MAGAZINE LUIZAS.A.	MGLU3	Consumo Cíclico / Comércio / Eletrodomésticos	R\$ 11.261.231
8	AMERICANAS S.A.	AMER3	Consumo Cíclico / Comércio / Produtos Diversos	R\$ 15.910.976
9	JHSF PARTICIPACOES S.A.	JHSF3	Consumo Cíclico / Construção Civil / Incorporações	R\$ 4.546.460
10	RAIZEN S.A.	RAIZ4	Consumo não Cíclico / Agropecuária / Agricultura	R\$ 5.609.842
11	AMBEV S.A.	ABEV3	Consumo não cíclico / Bebidas / Cervejas e Refrigerantes	R\$ 84.017.617
12	ATACADÃO S.A.	CRFB3	Consumo não cíclico / Comércio e Distribuição / Alimentos	R\$ 18.396.000
13	BR MALLS PARTICIPACOES S.A.	BRML3	Financeiro / Exploração de Imóveis / Exploração de Imóveis	R\$ 11.239.247
14	MONTEIRO ARANHA S.A.	MOAR3	Financeiro / Holdings Diversificadas / Holdings Diversificadas	R\$ 923.210
15	BCO BRADESCO S.A.	BBDC3	Financeiro / Intermediários Financeiros / Bancos	R\$ 147.121.011
16	BCO BTG PACTUAL S.A.	BPAC3	Financeiro / Intermediários Financeiros / Bancos	R\$ 37.379.746
17	NU HOLDINGS LTD.	NUBR33	Financeiro / Intermediários Financeiros / Bancos	R\$ 24.632.698
18	ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	ITUB3	Financeiro / Intermediários Financeiros / Bancos	R\$ 164.476.000
19	IRB - BRASIL RESSEGUROS S.A.	IRBR3	Financeiro / Previdência e Seguros / Resseguradoras	R\$ 3.634.360
20	SUL AMERICA	SULA3	Financeiro / Previdência e Seguros /	R\$ 8.138.376



	S.A.		Seguradoras	
21	CLEAR SALE S.A.	CLSA3	Financeiro / Serviços Diversos / Serviços Diversos	Financeiros Financeiros R\$ 777.297
22	GETNET ADQ. E SERV MEIOS DE PGTO S.A - INST PGTO.	GETT3	Financeiro / Serviços Diversos / Serviços Diversos	Financeiros Financeiros R\$ 3.323.919
23	CSU CARDSYSTEM S.A.	CARD3	Financeiro / Serviços Diversos / Serviços Diversos	Financeiros Financeiros R\$ 342.831
24	BOA VISTA SERVIÇOS S.A.	BOAS3	Financeiro / Serviços Diversos / Serviços Diversos	Financeiros Financeiros R\$ 2.026.432
25	CIELO S.A.	CIEL3	Financeiro / Serviços Diversos / Serviços Diversos	Financeiros Financeiros R\$ 13.193.603
26	B3 S.A. - BRASIL. BOLSA. BALCÃO	B3SA3	Financeiro / Serviços Diversos / Serviços Diversos	Financeiros Financeiros R\$ 22.419.370
27	SUZANO HOLDINGS.A.	NEMO3	Materiais Básicos / Madeira e Papel / Papel e Celulose	R\$ 15.230.792
28	VALE S.A.	VALE3	Materiais Básicos / Mineração / Minerais Metálicos	R\$ 197.058.000
29	PETRO RIO S.A.	PRIO3	Petróleo. Gás e Biocombustíveis / Petróleo. Gás e Biocombustíveis / Exploração. Refino e Distribuição	R\$ 6.620.249
30	COSAN S.A.	CSAN3	Petróleo. Gás e Biocombustíveis / Petróleo. Gás e Biocombustíveis / Exploração. Refino e Distribuição	R\$ 28.870.022
31	PETROLEO BRASILEIRO S.A. PETROBRAS	PETR3	Petróleo. Gás e Biocombustíveis / Petróleo. Gás e Biocombustíveis / Exploração. Refino e Distribuição	R\$ 389.581.000
32	DIAGNOSTICOS DA AMERICA S.A.	DASA3	Saúde / Serv. Méd. Hospital. Análises e Diagnósticos / Serv. Méd. Hospital. Análises e Diagnósticos	R\$ 7.548.518

33	REDE DOR SÃO LUIZ S.A.	RDOR3	Saúde / Serv. Méd. Hospital. Análises e Diagnósticos / Serv. Méd. Hospital. Análises e Diagnósticos	R\$ 14.677.939
34	NORTEC QUÍMICAS.A.	NRTQ3	Saúde / Medicamentos e Outros Produtos / Medicamentos e Outros Produtos	R\$ 184.132
35	RAIA DROGASIL S.A.	RADL3	Saúde / Comércio e Distribuição / Medicamentos e Outros Produtos	R\$ 4.718.802
36	INTELBRAS S.A. IND DE TELECOMUNICAÇÕES ELETRÔNICA BRASILEIRA	INTB3	Tecnologia da Informação / Computadores e Equipamentos / Computadores e Equipamentos	R\$ 1.919.139
37	MULTILASER INDUSTRIAL S.A.	MLAS3	Tecnologia da Informação / Computadores e Equipamentos / Computadores e Equipamentos	R\$ 4.008.678
38	POSITIVO TECNOLOGIA S.A.	POSI3	Tecnologia da Informação / Computadores e Equipamentos / Computadores e Equipamentos	R\$ 1.181.661
39	BEMOBI MOBILE TECH S.A.	BMOB3	Tecnologia da Informação / Programas e Serviços / Programas e Serviços	R\$ 1.029.723
40	MÉLIUZ S.A.	CASH3	Tecnologia da Informação / Programas e Serviços / Programas e Serviços	R\$ 695.483
41	MOBLY S.A.	MBLY3	Tecnologia da Informação / Programas e Serviços / Programas e Serviços	R\$ 640.822
42	TC TRADERS CLUB S.A.	TRAD3	Tecnologia da Informação / Programas e Serviços / Programas e Serviços	R\$ 613.211
43	SINQIA S.A.	SQIA3	Tecnologia da Informação / Programas e Serviços / Programas e Serviços	R\$ 785.456
44	TOTVS S.A.	TOTS3	Tecnologia da Informação / Programas e Serviços / Programas e Serviços	R\$ 4.486.008
45	QUALITY SOFTWARE S.A.	QUSW3	Tecnologia da Informação / Programas e Serviços / Programas e Serviços	R\$ 58.506.511
46	PADTEC HOLDINGS.A.	PDTC3	Tecnologia da Informação / Programas e Serviços / Programas e Serviços	R\$ 128.337
47	CIA SANEAMENTO BÁSICO EST	SBSP3	Utilidade Pública / Água e Saneamento / Água e Saneamento	R\$ 24.931.859

	SAO PAULO			
48	ENEVA S.A.	ENEV3	Utilidade Pública / Energia Elétrica / Energia Elétrica	R\$ 8.996.623
49	ENERGISA S.A.	ENGI3	Utilidade Pública / Energia Elétrica / Energia Elétrica	R\$ 9.531.241
50	COMPASS GAS E ENERGIA S.A.	PASS3	Utilidade Pública / Gás / Gás	R\$ 6.373.113

Fonte: Elaboração própria através de consulta na B3 (2022).

A partir da seleção intencional das empresas, o procedimento realizado nesta verificação foi percorrer o caminho: Sobre a Empresa/Relatórios Estruturados/2022/DFP-Demonstrações Financeiras Padronizadas/Demonstrações Consolidadas. As DFPs contemplam o conjunto completo das informações contábeis, incluindo as demonstrações financeiras das organizações. Os principais critérios para seleção intencional das empresas foram a sua relevância no setor e perspectivas de crescimento, como por exemplo, empresas que são referência em seu setor ou que possuem grande valor patrimonial, ou ainda que possuem potencial de crescimento por serem conhecidas como inovadoras ou disruptivas. Os setores financeiro e de tecnologia da informação tiveram maior número de representantes pela possível afinidade das organizações com criptoativos, já que suas atividades principais estão relacionadas a parte tecnológica e financeira.

Em todos os casos foram realizadas buscas nas notas explicativas das demonstrações financeiras e nos balanços patrimoniais de cada DFP, objetivando encontrar algum tipo de criptoativo declarado. Após a realização deste procedimento em todas as empresas indicadas na Tabela 6, foram encontrados criptoativos somente em duas notas explicativas (Gráfico 2), identificadas nas DFPs do Banco BTG Pactual, com sua ampla frente de atuação em serviços financeiros, e na startup Méliuz, empresa de tecnologia para varejistas.

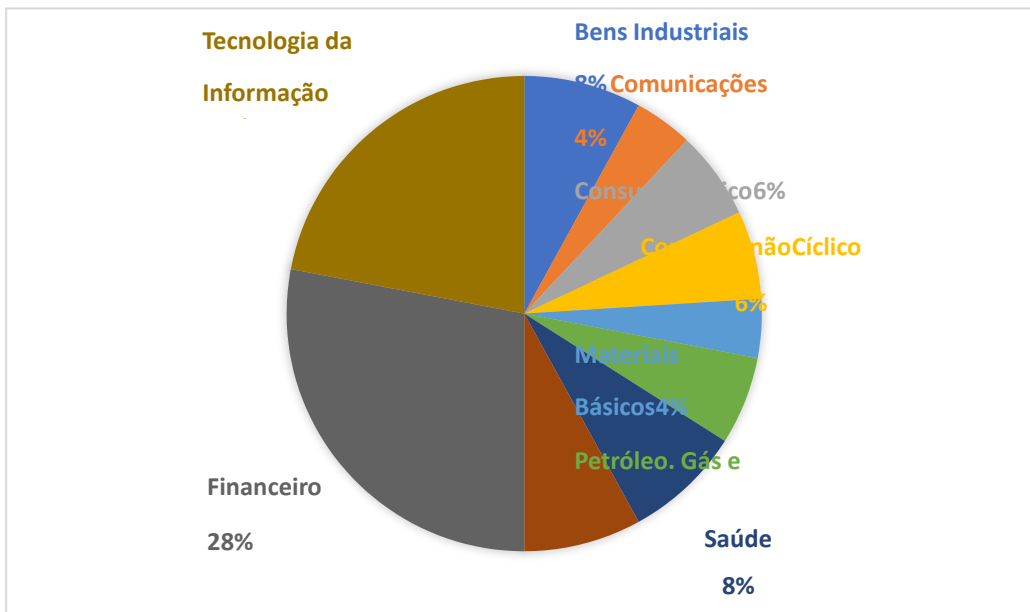
Gráfico 2: Resultados encontrados na amostra B3



Fonte: Elaboração própria através de consulta na B3 (2022).

Notabilizando a premissa de seleção, todas as duas organizações que apresentaram criptoativos em suas DFP's são dos setores financeiro e de tecnologia da informação. Como se pode ver na Gráfico 3, 50% da composição da amostra foi destacada destes dois setores (25 empresas).

Gráfico 3: Representação setorial da amostra B3



Fonte: Elaboração própria através de consulta na B3 (2022).

Sobre os demais setores se pode levantar a hipótese de que a atividade principal das empresas não estar relacionada com investimentos, pagamentos, tecnologia da informação ou que possua investimentos alternativos, implica em uma probabilidade menor de possuírem criptoativos. Foram realizadas também pesquisas no domínio aberto do Google em busca de reportagens, levantamentos ou *reports* que indicassem que outras empresas, listadas ou não na B3, pudessem ter posse de criptoativos, onde não foram encontrados resultados possíveis.

## Resultados – Banco BTG Pactual S.A.

O Banco BTG Pactual atua de forma múltipla no segmento, que em conjunto com suas controladas (empresas do grupo BTG Pactual), oferece produtos e serviços financeiros, operacionalizando carteiras de investimentos, câmbio, crédito, financiamento, arrendamento mercantil, seguros e outros serviços correlatos, no Brasil e no exterior. Em sua DFP com data base 31 de dezembro de 2021, o BTG descreve em suas notas explicativas nº 4 as políticas contábeis adotadas pela organização. Na referida nota, a empresa identifica as práticas contábeis adotadas, passando por algumas definições, como por exemplo de: Caixa e equivalentes de caixa; Títulos e valores mobiliários; Determinação de valor justo; Instrumentos financeiros derivativos; Investimentos; intangíveis; entre diversos outros. A adoção mais relevante a este estudo se apresenta no item “p.”, da nota explicativa nº 4 (p.30), onde descreve:

*“Corresponde aos direitos adquiridos e controlados pelo Banco como resultado de eventos passados e que tenham por objeto ativos não monetários identificáveis, sem substância física, e capazes de gerar futuros benefícios econômicos. Estão incluídas nesse tópico as transações de compra e venda de criptoativos realizadas pelo Banco, por meio de sua unidade em Cayman, no exercício findo em 31 de dezembro de 2021 e de 2020. O Banco mensura os criptoativos por meio da apuração do valor justo. Após a realização de análise de cada uma das opções possíveis, a Administração do Banco entende que a classificação que melhor se adequa à natureza das transações realizadas com criptoativos seja de Outros Valores e Bens. Na data de elaboração dessas demonstrações financeiras, o Banco possui operações de baixo valor de criptoativos não realizadas reconhecidas em seu balanço patrimonial.”*

Pode-se observar que o banco discorre sobre ativos intangíveis, caixa e equivalentes de caixa, diferentes instrumentos financeiros e, após análise própria, faz a classificação contábil dos criptoativos como “Outros Valores e Bens”, realizando ainda a sua mensuração por meio do valor justo. Essa decisão carrega o argumento, sob o julgamento da entidade que reportou a informação, de que esses ativos não se enquadram de maneira adequada a nenhuma outra opção, enquadrando-os, então, em uma classificação genérica ou residual. Em seu balanço patrimonial, o BTG informa a quantia de R\$ 451.197.000,00 (quatrocentos e cinquenta e um e cento e noventa e sete milhões de reais) na conta de 1.02.08 – Outros Valores e Bens. Não há em nenhuma outra sessão das notas explicativas maior ou melhor detalhamento da quantia desta conta que se refere aos criptoativos, ou qualquer outra menção que nos forneça informações complementares.

## Resultados – Méliuz S.A.

No início de suas operações, a Méliuz se tratava de uma empresa focada em desconto e cashback, buscando gerar formas de recompensas para clientes e lojas, tornando opções de compra mais atrativas e direcionando os clientes direto à loja online dos parceiros comerciais. Atualmente, a plataforma expandiu seus serviços e atua como uma empresa de tecnologia que possui sua frente de negócio inicial, possibilitando experiências de compra integrada aos seus parceiros em conjunto a ofertas aos seus clientes, além de compra de créditos de celular, aplicativos de delivery e transporte. Conta ainda com produtos e serviços financeiros, oferecendo conta digital, cartão de crédito e débito, e negociação de criptoativos, como compra e venda de Bitcoin. As operações com criptoativos foram viabilizadas através da aquisição em 2021 da empresa controlada Alter, especializada na negociação de criptoativos, permitindo a entrada nesta frente de negócios.

Em sua nota explicativa nº 8 – Outros ativos, a DFP da Méliuz aborda seus criptoativos que compõem seu balanço patrimonial, não havendo qualquer argumentação técnica sobre a classificação dos criptoativos como “Outros ativos”. De maneira objetiva, no item 8.1.1 da nota explicativa nº 8 (p.84), a empresa declara que possui custódia de Bitcoins, estes referentes à atividade da controlada Alta, detalhando:

*“Esses valores têm contrapartida no ativo e passivo por representar saldo custodiado pela Alter com reflexo em saldo a devolver para os clientes. Em 31 de dezembro de 2021 a custódia de criptomoeda é de R\$28.303, sendo 100% de Bitcoin.”*

Na nota explicativa nº 8, a entidade reporta a informação da existência de saldo de ativos decorrentes de operações de compra e venda de criptomoedas e relacionadas às suas atividades, ao qual é composta por diferentes criptomoedas, incluindo Bitcoin. A nota complementa declarando que o saldo desta carteira, em 31 de dezembro de 2021, era de R\$ 106.000 (cento e seis mil reais), sendo R\$ 6.000 (seis mil reais) correspondentes ao efeito positivo na Demonstração do Resultado do Exercício decorrentes da variação positiva do valor justo das criptomoedas. Os saldos criptoativos são convertidos em moeda funcional (reais) na data de fechamento das Demonstrações Contábeis para registro contábil, dando a entender dessa forma que as mensurações nos momentos inicial e subsequente praticadas são por meio da apuração a valor justo. Por fim, as Notas Explicativas da entidade reportam a informação de que a empresa possui criptoativos somente para estes dois fins citados, não havendo saldos destinados a investimentos e/ou especulação.

A Méliuz classifica uma conta específica e separada em seu balanço patrimonial para cada saldo e sua finalidade de criptoativos, conforme detalhado na Nota Explicativa nº 8 da DFP, segmentando uma conta específica com os saldos referentes a custódia de Bitcoin. Que se referem à atividade da controlada Alta, no valor de R\$ 28.303.000,00 (vinte e oito milhões e trezentos e três

mil reais) e uma conta específica com o saldo da carteira de criptoativos, referente à sua operação, no valor de R\$ 106.000 (cento e seis mil reais). No passivo da entidade há um passivo como a contrapartida do saldo de custódia de Bitcoin, mensurado no mesmo valor do ativo correspondente.

## CASO TESLA, INC.

Através da pesquisa complementar realizada em domínios públicos do Google foi encontrado o caso Tesla. A empresa automotiva dos Estados Unidos é focada no segmento elétrico deste mercado, desenvolvendo, produzindo e vendendo automóveis elétricos de alto desempenho, além de outros produtos como componentes para motores e transmissões destes tipos de veículos e produtos que podem se relacionar a baterias. A Tesla possui uma abordagem muito tecnológica, além de carregar grande força de inovação, frequentemente realizando investimentos e apostas em desenvolver produtos que ainda não existem ou que são tidos como revolucionários e disruptivos. Elon Musk, proprietário e presidente da Tesla, também ocupa estes postos na SpaceX, empresa de sistemas aeroespaciais, transporte espacial e comunicações que, recentemente, realizou a primeira viagem de turismo espacial, colocando em órbita uma tripulação composta por um grupo de quatro civis para uma viagem inédita à Estação Espacial Internacional.

As ações visionárias do presidente da Tesla incluíram investimentos em criptoativos. Através da plataforma Twitter, Musk frequentemente faz pronunciamentos públicos sobre as criptomoedas. De forma pública e oficial, a administração da Tesla declarou em seu relatório financeiro *Form 10-K* (p.22-23, 2021), com data base em 31 de dezembro de 2021, à SEC (*Securities and Exchange Commission*), órgão semelhante à CVM dos Estados Unidos:

*“In January 2021, we updated our investment policy to provide us with more flexibility to further diversify and maximize returns on our cash that is not required to maintain adequate operating liquidity, allowing us to invest a portion of such cash in certain alternative reserve assets including digital assets, gold bullion, gold exchange-traded funds and other assets as specified in the future. Thereafter, we invested certain of such cash in Bitcoin and also accepted Bitcoin as a form of payment for sales of certain of our products in specified regions, subject to applicable laws, and suspended this practice in May 2021. We believe in the long-term potential of digital assets both as an investment and also as a liquid alternative to cash. As with any investment and consistent with how we manage fiat-based cash and cash equivalent accounts, we may increase or decrease our holdings of digital assets at any time based on the needs of the business and on our view of market and environmental conditions. [...]*

*Moreover, digital assets are currently considered indefinite-lived intangible assets under applicable accounting rules, meaning that any decrease in their*



*fair values below our carrying values for such assets at any time subsequent to their acquisition will require us to recognize impairment charges, whereas we may make no upward revisions for any market price increases until a sale, which may adversely affect our operating results in any period in which such impairment occurs. Moreover, there is no guarantee that future changes in GAAP will not require us to change the way we account for digital assets held by us.”*

No trecho selecionado acima a empresa declara que, visando diversificar e maximizar sua rentabilidade, atualizou sua política de investimentos, possibilitando aplicações em outros tipos de ativos alternativos. Os ativos digitais são diretamente citados, além da afirmação da aquisição de Bitcoins, reconhecendo-os também como forma de pagamento a alguns produtos da empresa em regiões específicas. Os ativos digitais são contabilizados na Tesla sob uma perspectiva de longo prazo e como alternativa líquida ao dinheiro convencional. Pela perspectiva do reconhecimento contábil, são considerados ativos intangíveis pela incompatibilidade com as regras contábeis aplicáveis, estando sujeitos a qualquer redução ao seu valor recuperável, sendo este correspondente aos valores justos quando estiverem abaixo dos valores contabilizados em sua aquisição. As perdas são reconhecidas como redução ao valor recuperável (*impairment*), embora não possa ser aplicada o mesmo no sentido oposto, onde as revisões sejam de ganhos, a partir de aumentos nos preços de mercado até a venda. Além disto, tais ativos estão sujeitos a alterações da forma de contabilização conforme regras contábeis que forem estipuladas pelos órgãos contábeis orientadores.

De maneira mais detalhada, o *Form 10-K* (p.33, 2021) aloca em suas notas de Despesas Operacionais da Tesla as perdas e ganhos referentes às operações realizadas em Bitcoin, reconhecidos como ativo intangível. Em janeiro de 2021 a Tesla investiu US\$1,50 bilhões em Bitcoin, e na data base encerrada em 31 de dezembro de 2021, apurou aproximadamente US\$ 101 milhões em perdas por redução ao valor recuperável e ganhos de US\$ 128 milhões como resultado das vendas de Bitcoin pela empresa.

Em algumas regiões específicas a Tesla recebeu de seus clientes Bitcoins como forma de pagamento pelas vendas de alguns produtos. A contabilização foi a crédito de Receita de Contratos com Clientes e a débito do Estoque de seus produtos produzidos, utilizando a marcação a mercado da cotação da criptomoeda na data da venda. Após as consolidações de todas as participações em Bitcoin da empresa, na data base 31 de dezembro de 2021, o valor justo de mercado foi contabilizado em US\$ 1,99 bilhão.

## **FUNDOS DE INVESTIMENTO**

Um importante instrumento de investimento são os fundos de investimentos que, regidos pela regulamentação da CVM, oferecem diversas possibilidades de aplicação aos investidores. Os



fundos de investimentos funcionam como uma empresa fechada onde os investidores, na função de cotistas, aportam uma quantia adquirindo cotas patrimoniais respectivas do fundo. A seleção e gestão dos ativos cabem à gestora e ao administrador responsável, que representam uma equipe de profissionais capacitados e certificados que estruturam a estratégia de investimentos com base em alguma tese, e conforme a classificação do fundo de investimento. Essa classificação enquadra o fundo a obrigações específicas e regulamentares, além de identificar os tipos de ativos que o fundo está apto a investir como, por exemplos: renda fixa, renda variável, câmbio, investimento no exterior, crédito privado, imobiliário, derivativos etc. A CVM possui uma vasta regulamentação sobre essa forma de investimento, direcionando-os com as suas Instruções, Deliberações, Ofícios Circular, Notas, entre outros comunicados institucionais.

Com o Ofício Circular nº 11/2018/CVM/SIN, emitido em setembro de 2018, a CVM trata sobre “Investimento indireto em criptoativos pelos fundos de investimento”. No comunicado, a comissão complementa a Instrução CVM nº 555 (principal regulamentação dos fundos de investimentos e que abrange a maioria dos fundos em atividades), e o seu próprio comunicado anterior, o Ofício Circular CVM/SRE 01/18, emitido em fevereiro de 2018, discorrendo sobre criptoativos, contemplando seus entendimentos e recomendações no âmbito da possibilidade dos fundos de investimentos investirem em criptoativos.

A diretriz principal é o reconhecimento à autorização a investimentos internacionais, incluindo, dentre as aquisições comuns, a possibilidade de investimentos em criptoativos, desde que realizados no exterior. A CVM especifica que os investimentos devem ser feitos de maneira indireta, ou seja, através da aquisição de cotas de fundos de investimentos que possuem criptoativos ou em outros ativos admitidos e regulamentados nos mercados respectivos, além de observadas certas práticas de diligência por parte dos administradores e gestores do fundo investidor, e auditores independentes. Tais práticas giram em torno de adequações a exigências de combate e prevenção à lavagem de dinheiro, práticas não equitativas, operações fraudulentas ou de manipulação de preços. O Ofício também impõe que os fundos investidos no exterior ou outros criptoativos precisam estar submetidos, nas respectivas jurisdições, à supervisão de órgãos reguladores que tenham poderes de coibir atividades ilegais, através inclusive do estabelecimento de requisitos normativos. Esses investimentos indiretos também precisam estar em linha quanto às práticas e medidas de mitigação de riscos, avaliadas pelos administradores e gestores do fundo investidor.

Tais orientações do Ofício Circular fornecem aos cotistas do fundo investidor maior proteção e ciência dos riscos atrelados aos criptoativos, onde alguns são apontados pelo documento junto a sugestões de boas práticas que podem ser adotadas pelos administradores, gestores e auditores independentes no cumprimento de dever de diligência, relacionados abaixo:

Tabela 2: Riscos e boas práticas associadas a criptoativos

Possíveis riscos associados	Sugestão de boas práticas
Financiamento de operações ilegais	Boas práticas através da negociação com plataformas de negociação supervisionadas por órgãos reguladores
Fraude	Verificação das variáveis relevantes associadas à emissão, gestão, governança e demais características do criptoativo.
Riscos subjacentes – quando criptoativos representam outro ativo, porém apresentando riscos incompatíveis.	Análise dos direitos e contratos referentes aos criptoativos representativos, envolvendo <i>due diligence</i> especialmente rigorosa quanto à sua emissão e aos riscos associados ao próprio ativo, direito ou contrato subjacente.
Incompatibilidade de gestão de risco entre fundos de investimento.	Avaliação sobre compatibilidade da política de gestão de risco entre os fundos investidor e investido.
Auditoria	Contratação de auditores independentes capacitados e estruturados que conduzam diligências adequadas e proporcionais aos criptoativos adquiridos.
Hackers – posições de custódia expostas a ataques de especialistas em invasões de sistemas de informação.	Operações por meio de plataformas reguladas com soluções robustas e já disponíveis no mercado, que vinculam os criptoativos aos investidores.
Regras de governança – quanto criptoativo está sujeito a práticas não equitativas, manipuladoras e limitadas de liquidez.	Não realizar operações como <i>forks</i> ou <i>airdrops</i> – operações que impõem aos seus detentores o risco de virem a contar com outros criptoativos, oriundos dessas operações, mas que possuem natureza e características diferentes do criptoativo original.
<i>Disclosure</i> – divulgação de informações relevantes de risco.	Inclusão dos riscos associados aos criptoativos no regulamento do fundo investidor.
Liquidez e precificação	Criptoativo com compatibilidade com as necessidades de precificação periódica do fundo investidor. Traz maior evidência o criptoativo que possuir divulgação permanente de índices de preços globalmente reconhecidos e

	elaborados por terceiros independentes, negociados a preços de mercado.
--	---

Fonte: Elaboração própria (2022).

## CONTEXTO ATUAL DE REGULAMENTAÇÃO

No dia 26 de abril de 2022 foi aprovado no Senado brasileiro Projeto de Lei nº3825/2019, que visa a regulamentação do mercado nacional de criptomoedas, que propõe diretrizes para a prestação de serviços de ativos virtuais, além de regulamentar o funcionamento de empresas prestadoras deste tipo de serviço. Sua ementa é definida como: “Disciplina os serviços referentes a operações realizadas com criptoativos em plataformas eletrônicas de negociação”. Após esta aprovação, o texto retorna para Câmara dos Deputados para nova rodada de análise e discussão. Um dos principais marcos seria a necessidade de autorização prévia de órgão ou entidade da Administração Pública Federal, ao qual será indicado, segundo o texto, pelo Poder Executivo, definindo também quais serão os ativos financeiros regulados pela futura lei. Conforme o texto (p.2, 2019) os ativos virtuais são representações digitais de valor que podem ser negociados e transferidos por meios eletrônicos, além de serem utilizados como forma de pagamento ou como investimentos.

A ementa visa orientar quanto à definição de conceitos, o licenciamento das plataformas de negociação, as respectivas supervisões e fiscalizações dos órgãos responsáveis e expõe também práticas de combate à lavagem de dinheiro e outras atividades ilícitas, assim como penalidades aplicadas à gestão fraudulenta ou temerária das plataformas de criptoativos. Alguns dos parâmetros mais relevantes apontadas pelo texto envolvem a obrigação de controlar e manter, de forma segregada, os recursos dos clientes, a adoção de práticas de governança, transparência de operações e na abordagem de riscos, segurança da informação, proteção de dados, defesa de consumidores, solidez e eficiência das operações, promoção da competitividade das plataformas de negociação, confiabilidade e qualidade dos serviços, e estimula à inovação e a diversidade de tecnologias.

O projeto, que teve o seu texto inicial redigido em 2019, se aprovado, tem potencial para se tornar um importante marco para os criptoativos no Brasil. Nesta versão, o texto envolve de maneira mais objetiva os *Payment Tokens*, que possuem uma relevância muito maior e, segundo o relator do projeto, o senador Irajá (PSD-TO), os demais criptoativos, com outras naturezas, podem ser regulados pelo Executivo em um momento posterior à aprovação deste projeto. Com isto, pode-se ter pela primeira vez uma lei envolvendo os criptoativos, o que tem grande potencial de fomentar, em um segundo momento, a elaboração de pronunciamentos contábeis oficiais acerca de tais ativos. Contudo, até a finalização deste trabalho, não existe no Brasil nenhum dispositivo legal que defina o que são criptoativos e o que não são criptoativos.

## ANÁLISE E PROPOSTA DE CLASSIFICAÇÃO CONTÁBIL

O capítulo 4 desta pesquisa apresentou os resultados encontrados nos estudos das CPCs e demonstrou a inexistência de regulamentação, motivo pelo qual, a orientação contábil quanto aos criptoativos ainda não é objeto de nenhuma norma contábil brasileira.

Nesta pesquisa é evidente a não compatibilidade adequada com os possíveis enquadramentos contábeis vigentes nas empresas investidoras de criptoativos. As possibilidades variam conforme algumas características dos criptoativos como: a natureza, a finalidade, o grau da exposição de risco, a volatilidade, o tamanho de mercado e a frequência de transação. Estas características são diferentes entre os *Tokens*, até mesmo dentro de uma mesma categoria de criptoativo.

Através dos resultados encontrados na pesquisa objeto deste trabalho, pode-se observar que a forma de reconhecimento atual é determinada pelo julgamento da administração, que é influenciado pela forma e finalidade que a entidade transaciona os criptoativos. Como visto, as empresas analisadas reconhecem seus criptoativos como:

- i. BTG Pactual S.A.: Criptoativos como “Outros Valores e Bens”;
- ii. Méliuz S.A.: Criptomoedas e outros Criptoativos como “Outros Ativos Circulantes”, segmentando os saldos conforme sua finalidade, possuindo uma conta para “Custódia de Bitcoin” e uma conta para “Carteira de Criptoativos”. A conta referente a “Custódia de Bitcoin” possui uma contrapartida no passivo da empresa, na conta de “Outras Obrigações”, que se referem à atividade de operações de uma empresa controlada pela Méliuz S.A.;
- iii. Tesla, Inc.: Criptomoedas como “Ativos Intangíveis”, os que são oriundos de aquisição direta. Já as receitas obtidas pelas vendas de produtos que utilizam a forma de pagamento em Bitcoin são contabilizadas como “Receita de Contratos com Clientes”.

Com exceção da empresa Méliuz, os argumentos para tais classificações envolvem que, como não há uma orientação específica e adequada aos criptoativos, a avaliação de cada empresa é de classificá-los da maneira mais apropriada possível, seguindo a forma, finalidade e natureza dos *Tokens* em sua detenção. Este entendimento da administração acaba gerando diferenças na perspectiva de classificação do mesmo *Token* por diferentes empresas.

Os três segmentos de criptoativos divididos neste trabalho possuem tempo de maturação e características diferentes. Os *Payment Tokens*, representando as criptomoedas, possuem maior urgência por uma regulamentação em sua classificação e reconhecimento contábil, e seria a categoria com maior dificuldade de enquadramento, uma vez que: (a) estão em maior evidência; (b) são transacionados há mais tempo e (c) representam o maior volume de transações em todo o planeta. Os *Security Tokens* e *Utility Tokens* figuram como coadjuvantes neste cenário, necessitando de atenção e uma normatização apropriada e clara, já que possuem um evidente crescimento e popularização, porém são ativos com maior compatibilidade com as normas atuais.

Os *Security Tokens* possuem conformidade para serem enquadrados como ativos financeiros, com formato bem semelhante a cotas de capital emitidos por sociedade de ações e, conforme exposto acima, já possuem o crivo da CVM e podem estar sob sua supervisão. Porém, há ainda os casos de *Security Tokens* que não são considerados ofertas públicas de valores mobiliários, não estando sob a competência da CVM, onde também não há clareza ou quaisquer orientações para estas situações. Os *Utility Tokens* não são caracterizados como investimentos, não são unidades monetárias, representam benefícios futuros, e são concebidos em ofertas privadas com contratos entre as entidades e os consumidores, ou seja, possuem condições de enquadramento como “Ativos Intangíveis”.

Desta forma, apesar de existirem situações com maior ou menor compatibilidade de enquadramento às normas vigentes. É fundamental a criação de uma regulamentação que busque definir os criptoativos, desde a sua emissão e a elaboração de orientação contábil complementar, que inclua as especificações de cada tipo de criptoativo à adequada classificação. Objetivando trazer maior evidência a este cenário, os subtópicos abaixo apresentam uma sugestão de classificação dos criptoativos discutidos neste trabalho, discorrendo sobre suas finalidades e modos de usabilidade.

Para melhor identificação, é apresentado abaixo na Tabela 3 um plano de contas resumido para exemplificação das possíveis movimentações contábeis que os criptoativos participam, além de suas categorizações dentro do balanço patrimonial. Neste plano não são consideradas todas as contas existentes, mas sim, indicações que podem figurar como propostas de contas e subcontas que podem fazer sentido para os criptoativos.

Tabela 3: Plano de contas resumido para criptoativos

CONTA	DESCRIÇÃO
<b>1</b>	<b>ATIVO</b>
<b>1.1</b>	Circulante
<b>1.1.01</b>	Caixa e Equivalentes de Caixa
<b>1.1.01.01</b>	Caixa
<b>1.1.01.02</b>	Equivalentes de Caixa <i>Payment Tokens</i>
<b>1.1.02</b>	Estoques
<b>1.1.02.01</b>	Estoques de <i>Payment Tokens</i>
<b>1.1.02.02</b>	Estoques de <i>Utility Tokens</i>
<b>1.2</b>	Não Circulante
<b>1.2.01</b>	Ações de Companhias
<b>1.2.01.01</b>	Ações de Companhias <i>Security Tokens</i>
<b>1.2.02</b>	Intangíveis
<b>1.2.02.01</b>	Intangíveis <i>Payment Tokens</i>
<b>1.2.02.02</b>	Intangíveis <i>Utility Tokens</i>

<b>2</b>	<b>PASSIVO</b>
2.1	Circulante
2.1.01	Obrigações
2.1.02.01	Obrigações de Mineração/Emissão de <i>Payment Tokens</i>
2.1.02.02	Obrigações de Emissão de <i>Utility Tokens</i>
2.2	Não Circulante
2.2.01	Receitas Recebidas Antecipadamente
2.2.01.01	Receitas Financeiras Antecipadas
2.2.01.01.01	Receitas Financeiras Antecipadas de <i>Utility Tokens</i>
<b>3</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>
3.1	Capital Subscrito
3.1.01	Cotas de <i>Security Tokens</i>
<b>4</b>	<b>RECEITAS</b>
4.1	Receitas Operacionais
4.1.01	Receitas de Vendas
4.1.01.01	Receitas de Vendas de <i>Payment Tokens</i>
4.1.01.02	Receitas de Vendas de <i>Security Tokens</i>
4.1.01.03	Receitas de Vendas de <i>Utility Tokens</i>
4.2	Receitas Não Operacionais
4.2.01	Variação Monetária Positiva
4.2.01.01	Variação Positiva de <i>Payment Tokens</i>
4.2.01.02	Variação Positiva de <i>Security Tokens</i>
4.2.01.03	Variação Positiva de <i>Utility Tokens</i>
4.3	Ganho de capital
4.3.01	Ganho de capital na venda
4.3.01.01	Ganho de capital na venda de <i>Payment Tokens</i>
4.3.01.02	Ganho de capital na venda de <i>Security Tokens</i>
<b>5</b>	<b>DESPESAS</b>
5.1	Despesas Operacionais
5.1.01	Despesas de Vendas
5.1.01.01	Despesas de Vendas de <i>Payment Tokens</i>
5.1.01.02	Despesas de Vendas de <i>Security Tokens</i>
5.1.01.03	Despesas de Vendas de <i>Utility Tokens</i>
5.2	Despesas Não Operacionais
5.2.01	Variação Monetária Negativa
5.2.01.01	Variação Negativa de <i>Payment Tokens</i>
5.2.01.02	Variação Negativa de <i>Security Tokens</i>
5.2.01.03	Variação Negativa de <i>Utility Tokens</i>

5.3	Perda de capital
5.3.01	Perda de capital na venda
5.3.01.01	Perda de capital na venda de <i>Payment Tokens</i>
5.3.01.02	Perda de capital na venda de <i>Security Tokens</i>

Fonte: Elaboração própria (2022).

## EVENTOS CONTÁBEIS COM PAYMENT TOKENS

O criptoativo com maior dificuldade e ao mesmo tempo com maior importância de definição são os *Payment Tokens*. Essa dificuldade se dá pelas diferentes formas que o *Token* é utilizado atualmente (objeto de mineração, forma de pagamento ou moeda de troca, investimento, reserva de valor, entre outros) e por seus atributos intrínsecos (valor monetário e falta de substância física). Por esse motivo, é prudente indicar uma classificação que seja coerente com a finalidade que o seu detentor utiliza o *Token*, indicados na Tabela 4:

Tabela 4: Proposta de Classificação *Payment Tokens*

FINALIDADE	CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
FORMA PAGAMENTO MOEDA DE TROCA	DE CAIXA E EQUIVALENTE OU DE CAIXA	Quando utilizado com finalidade semelhante a moedas tradicionais
OBJETO MINERAÇÃO	DE ESTOQUES	Envolve a emissão de novas unidades de moeda e o recebimento de uma taxa percentual em <i>Tokens</i> pelo serviço Realizado
INVESTIMENTO RESERVA DE VALOR	OU ATIVO INTANGÍVEL	Quando utilizado com finalidade de gerar benefícios econômicos futuros ao seu detentor e por não possuir substância física

Fonte: Elaboração própria (2022).

Vale ainda ressaltar que esta avaliação envolve os tipos descentralizados e centralizados de *Payment Tokens*. São apresentados a seguir as possíveis formas de registro contábil do plano de contas sugerido acima, a partir dos eventos de emissão e transação e, fundamentalmente, levando em consideração a finalidade de utilização deste ativo.

### Payment Tokens Descentralizados

Como maiores exemplos de emissões descentralizadas estão o Bitcoin e o Ethereum, onde as novas unidades da moeda surgem no mercado através da mineração, o que reflete em complexidade aos eventos de emissão, tornando-se difíceis de serem registrados, uma vez que



são feitos de maneira anônima e descentralizada, como o próprio nome diz. Pela natureza geradora do ativo, a classificação mais adequada a este tipo de atividade seria a de “Estoques”, com o objetivo futuro de venda dos *Tokens*, ou com a sua utilização como forma de pagamento (transitando entre as contas de “Estoques” e “Caixa e Equivalentes de Caixa”). Partindo da premissa da orientação contábil, temos ao evento de emissão destes *Tokens* a seguinte sugestão de registro ao minerador na Tabela 5, com valores e cotação de conversão hipotéticos:

Tabela 5: Emissão de *Payment Tokens* Descentralizados

Conta	Descrição	Lançamento	Valor (R\$)
1.1.02.01	Estoques de <i>Payment Tokens</i>	Débito	2.000,00
2.1.01.01	Obrigações de Mineração/Emissão de <i>Payment Tokens</i>	Crédito	2.000,00
1.1.02.01	Estoques de <i>Payment Tokens</i> – Ajuste a valor justo	Débito	8.000,00
4.2.01.01	Variação Positiva de <i>Payment Tokens</i>	Crédito	8.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022).

Como a mineração depende da dedicação de poder computacional, este é considerado como obrigações de custo operacional de produção dos *Payment Tokens*. Os mineradores, que resolvem problemas computacionais criando blocos para registro de transações no Blockchain, recebem uma taxa de transação (um percentual das transações que são confirmadas através do novo bloco) e umarecompensa pelo trabalho, onde ambos os valores são no *Token* em questão. Ou seja, eles possuem dois retornos quando realizam esta atividade, um oriundo de uma taxa de *Tokens* já existentes, e a outra forma é o recebimento de novas unidades emitidas dos *Tokens*. Neste exemplo, pode-se supor que:

- i. A soma das unidades de *Payment Tokens* recebidos como taxa de transações e como recompensa da mineração geram um ativo de R\$10.000,00, cotados hipoteticamente no fechamento do dia que a atividade foi realizada;
- ii. Somados os custos dos recursos utilizados para a mineração (energia elétrica, poder computacional, horas trabalhadas etc.) obtém-se o valor de R\$ 2.000,00 de obrigações;
- iii. A diferença entre o ativo gerado subtraído dos custos da mineração, obtém-se o resultado de lucro da atividade, que é reconhecido como Variação Positiva de *Payment Tokens* no valor de R\$ 8.000,00.

Caso o objetivo do emissor seja utilizar as unidades obtidas de *Tokens* como forma de pagamento ou transação, deverá realizar o registro de troca de contas do ativo, creditando da conta “1.1.02.01 Estoques de *Payment Tokens*” e debitando na conta “1.1.01.02 Equivalentes de Caixa *Payment Tokens*”, vide Tabela 6. Por mais que haja divergências entre as definições de “Equivalentes de Caixa” e os *Payment Tokens*, atualmente ele já é utilizado como forma de





pagamento, sendo possível contornar essas diferenças elaborando uma definição de caixa e equivalentes de caixa para criptoativos que suportem sua volatilidade e que não necessitem de substância física.

Tabela 6: Movimentação de ativo de *Payment Tokens* Descentralizados

Conta	Descrição	Lançamento	Valor (R\$)
1.1.01.02	Equivalentes de Caixa <i>Payment Tokens</i>	Débito	10.000,00
1.1.02.01	Estoques de <i>Payment Tokens</i>	Crédito	10.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022).

Para a marcação a valor justo, estes *Tokens* deverão ser avaliados a preço de negociação no mercado, com as suas variações marcadas com contrapartidas nos resultados do plano de contas. Caso tenham valorizados devem ser ajustados utilizando como contraparte de crédito na conta “4.2.01.01 Variação Positiva de *Payment Tokens*” ou caso tenham desvalorizados devem ser ajustados utilizando como contraparte de débito na conta “5.2.01.01 Variação Negativa de *Payment Tokens*”. Esta marcação deve ser feita constantemente quando classificados como equivalentes de caixa. Já quando classificados como estoques podem ser realizados em fechamentos contábeis conforme a necessidade da empresa em mensurá-los a valor justo, em ambos os casos respeitando as cotações negociadas em mercado ativos dos *Tokens*.

Nos casos de transação de vendas, haverá o crédito na conta “1.1.02.01 Estoques de *Payment Tokens*” ou “1.1.01.02 Equivalentes de Caixa *Payment Tokens*” e o débito na conta “1.1.01.01 Caixa”. Na existência de valorização ou desvalorização dos *Tokens*, estes devem ser ajustados utilizando como contraparte crédito na conta “4.2.01.01 Variação Positiva de *Payment Tokens*” em caso de valorização ou débito na conta “5.2.01.01 Variação Negativa de Vendas de *Payment Tokens*” em caso de desvalorização, vide Tabela 7:

Tabela 7: Venda de *Payment Tokens* Descentralizados

Conta	Descrição	Lançamento	Valor (R\$)
1.1.01.01	Caixa	Débito	12.000,00
1.1.02.01	Estoques de <i>Payment Tokens</i>	Crédito	12.000,00
1.1.02.01	Estoques de <i>Payment Tokens</i>	Débito	2.000,00
4.2.01.01	Variação Positiva de <i>Payment Tokens</i>	Crédito	2.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022).

Quando há o objetivo de tratar estes *Tokens* como reserva de valor ou diversificação de portfólio de investimentos, buscando benefícios econômicos futuros, tais ativos podem ser enquadrados na conta “1.2.02.01 Intangíveis *Payment Tokens*”, visto que não serão utilizados com a finalidade de moedas e não estão relacionados ao curso normal de negócios da empresa.

Desta forma, os *Payment Tokens* descentralizados podem transitar pelas seguintes contas, conforme Tabela 8:

Tabela 8: Contas de *Payment Tokens* Descentralizados

CONTA	DESCRIÇÃO
<b>1</b>	<b>ATIVO</b>
1.1.01.02	Equivalentes de Caixa <i>Payment Tokens</i>
1.1.02.01	Estoques de <i>Payment Tokens</i>
1.2.02.01	Intangíveis <i>Payment Tokens</i>
<b>2</b>	<b>PASSIVO</b>
2.1.02.01	Obrigações de Mineração/Emissão de <i>Payment Tokens</i>
<b>4</b>	<b>RECEITAS</b>
4.1.01.01	Receitas de Vendas de <i>Payment Tokens</i>
4.2.01.01	Variação Positiva de <i>Payment Tokens</i>
<b>5</b>	<b>DESPESAS</b>
5.1.01.01	Despesas de Vendas de <i>Payment Tokens</i>
5.2.01.01	Variação Negativa de <i>Payment Tokens</i>

Fonte: Elaboração própria (2022).

O ponto de maior preocupação para este ativo se apresenta pelos questionamentos quanto ao seu lastro, uma vez que não existe nenhum órgão controlando tal emissão. Contudo, pode-se traçar um paralelo comum ao ouro, que até pouco tempo servia como lastro para as moedas convencionais. A mineração, nome não dado por acaso, tem a capacidade de gerar novas unidades de ouro, assim como no cenário dos criptoativos, que geram novas unidades de *Payment Tokens*. O lastro do ouro estava baseado em suas propriedades físico-químicas, que estabeleciam a escassez do metal. O lastro dos *Payment Tokens* se encontra nas propriedades lógico-matemáticas, que garantem o curso de escassez das criptomoedas quanto à sua oferta, com controle e ritmo decrescente de emissão, além de um limite pré-estabelecido e publicamente divulgado (Ulrich, 2014, p. 75).

### Payment Tokens Centralizados

Os casos dos *Payment Tokens* centralizados se tornam mais simples pela presença de uma entidade controladora das unidades emitidas, onde a atenção deve estar voltada para a forma como está construído o lastro deste tipo de *Token*. Os casos mais comuns estão relacionados à *stablecoins*, que são *Tokens* pareados ao valor de alguma moeda existente e com lastro em reservas desta moeda. A utilização destes *Tokens* se traduz na segurança de possuir uma criptomoeda com valor pareado a alguma moeda fiduciária existente e, junto a isso, ter a praticidade de transacionar com outros tipos de *Tokens* e com carteiras internacionais. Para estes casos a emissão envolve um registro de igual valor entre as contas indicadas na Tabela 9:

Tabela 9: Emissão de *Payment Tokens* Centralizados

Conta	Descrição	Lançamento	Valor (R\$)
1.1.01.02	Equivalentes de Caixa <i>Payment Tokens</i>	Débito	10.000,00
2.1.02.01	Obrigações de Mineração/Emissão de <i>Payment Tokens</i>	Crédito	10.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022).

Este lançamento na conta de obrigações tem por natureza conferir que não haja impacto patrimonial no balanço da organização com emissão de novo ativos. Geralmente os controladores destas emissões rentabilizam o negócio cobrando taxa a seus clientes sobre a aquisição das *stablecoins*, gerando assim resultado de receita, registrando crédito na conta “4.1.01.01 Receitas de Vendas de *Payment Tokens*”. Como os *Tokens* estão pareados em alguma moeda convencional, os balanços não necessitam de conversões de câmbio, e para estes casos não serão utilizadas contas de variação monetária positiva ou negativa.

O caso mais evidente de *stablecoin* no Brasil, o BRZ, emitida em 2019 pelo Transfero Group, teve em outubro de 2020 a publicação de um memorando de auditores independentes ao qual constavam em seu relatório que existiam reservas equivalentes a 106% do total de BRZ emitidos (*Proof of Funds – BRZ*), cobrindo o montante de *Tokens* em circulação e custodiados na tesouraria do grupo, servindo como um fundo de segurança de lastro para o BRZ.

Dessa forma, os *Payment Tokens* centralizados acabam transitando pelas seguintes contas, conforme Tabela 10:

Tabela 10: Contas de *Payment Tokens* Centralizados

CONTA	DESCRIÇÃO
1	ATIVO
1.1.01.02	Equivalentes de Caixa <i>Payment Tokens</i>
2	PASSIVO
2.1.02.01	Obrigações de Mineração/Emissão de <i>Payment Tokens</i>
4	RECEITAS
4.1.01.01	Receitas de Vendas de <i>Payment Tokens</i>

Fonte: Elaboração própria (2022).

## EVENTOS CONTÁBEIS COM SECURITY TOKENS

Representando os *Tokens* provenientes de ICOs e com maior aderência às classificações já existentes, os *Security Tokens* têm, além da grande semelhança com valores mobiliários convencionais quando realizados por meio de ofertas públicas de valores mobiliários, o crivo e regulamentação da CVM. Vale ressaltar que podem existir casos em que estes *Tokens* não são lançados como ofertas públicas de valores mobiliários, ou seja, nestes casos não figuram sob responsabilidade da CVM. Contudo, não foram encontrados exemplos no Brasil de ambos os casos citados. É prudente indicar a seguinte classificação para os *Security Tokens*, na Tabela 11:

Tabela 11: Proposta de Classificação de Security Tokens

FINALIDADE	CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
INVESTIMENTO EM COTAS DE COMPANHIA	ATIVO FINANCEIRO/ OBRIGAÇÃO PATRIMONIAL	Ação de um valor mobiliário, representado por Tokens, emitido por alguma entidade e que possui relação contratual pré-estabelecida

Fonte: Elaboração própria (2022).

A proposta de classificação para este *Token* não difere quanto à natureza da oferta de ICOs, abrangendo os dois os casos e tratando-os de forma igual. A emissão deve se comportar de maneira semelhante às ofertas públicas de valores mobiliários convencionais, tendo como contrapartida do aporte realizado, através da compra de ações da empresa, lançamentos de obrigações patrimoniais com o cotista, nas contas de patrimônio líquido do balanço, como o exemplo abaixo na Tabela 12:

Tabela 12: Emissão de Security Tokens

Conta	Descrição	Lançamento	Valor (R\$)
1.1.01.01	Caixa	Débito	100.000,00
3.1.01	Cotas de Security Tokens	Crédito	100.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022).

Ao indivíduo ou entidade que realiza a aquisição deste *Token* é sugerido realizar registrando em ativos não circulantes, onde o lançamento ocorre creditando o valor respectivo do ativo no caixa “1.1.01.01 Caixa” e ativando tal valor debitando na conta “1.2.01.01 Ações de Companhias *Security Tokens*” que é respectiva do ativo, como o exemplo abaixo na Tabela 13:

Tabela 13: Aquisição de Security Tokens

Conta	Descrição	Lançamento	Valor (R\$)
1.1.01.01	Caixa	Crédito	100.000,00
1.2.01.01	Ações de Companhias <i>Security Tokens</i>	Débito	100.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022).

Se necessário a realização da marcação a valor justo do ativo, a evidência de marcação poderá ser obtida através da obtenção dos valores negociados a mercado do *Token*, laudo de avaliação de valor de mercado da empresa elaborado por terceiros especializados ou por balanço patrimonial da empresa, respeitando o percentual de participação de ações detidas, ou seja, a quantidade de cotas ou *Tokens*. As contas para ajuste devem ser realizadas como crédito na conta “4.2.01.02 Variação Positiva de *Security Tokens*” para valorização do *Token* e débito na conta “5.2.01.02 Variação Negativa de *Security Tokens*” para desvalorização do *Token*.

Nos casos de ganho financeiro com a venda do *Token* com valorização, deve-se creditar a conta “4.3.01.02 Ganho na Vendas de *Security Tokens*” subtraindo do valor de venda o respectivo

valor justo do *Token*, que pode ser representado pelo seu valor de custo ou pelo valor da última mensuração realizada. O processo para perda financeira com a venda do *Token* pela desvalorização é semelhante, porém debitada conta “5.3.01.02 Despesas de Vendas de *Security Tokens*”. Segue exemplo abaixo de venda com ganho financeiro pela valorização, na Tabela 14:

Tabela 14: Venda de Security Tokens

Conta	Descrição	Lançamento	Valor (R\$)
1.1.01.01	Caixa	Débito	120.000,00
1.2.01.01	Ações de Companhias Security Tokens	Crédito	100.000,00
4.3.01.02	Ganho na Venda de Security Tokens	Crédito	20.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os *Security Tokens* podem transitar pelas contas, conforme Tabela 15:

Tabela 15: Contas de Security Tokens

CONTA	DESCRIÇÃO
<b>1</b>	<b>ATIVO</b>
<b>1.2.01.01</b>	Ações de Companhias <i>Security Tokens</i>
<b>3</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>
<b>3.1.01</b>	Cotas de <i>Security Tokens</i>
<b>4</b>	<b>RECEITAS</b>
<b>4.2.01.02</b>	Variação Positiva de <i>Security Tokens</i>
<b>4.3.01.02</b>	Receitas de Vendas de <i>Security Tokens</i>
<b>5</b>	<b>DESPESAS</b>
<b>5.2.01.02</b>	Variação Negativa de <i>Security Tokens</i>
<b>5.3.01.02</b>	Perda na Venda de <i>Security Tokens</i>

Fonte: Elaboração própria (2022).

## EVENTOS CONTÁBEIS COM UTILITY TOKENS

Os *Tokens* identificados como *Utility Tokens* possuem diferentes finalidades, contudo sua classificação não se apresenta de maneira complexa por não representarem valores monetários ou serem utilizados como algum tipo de moeda. Sua finalidade, no geral, objetiva oferecer benefícios aos seus detentores ou representar a singularidade bens, como os casos de NFT (*Token* não fungível). Assim como os casos de *Payment Tokens*, é prudente indicar uma classificação que seja coerente com a finalidade do *Token*, conforme indicados na Tabela 16:

Tabela 16: Proposta de Classificação de *Utility Tokens*

FINALIDADE	CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
CAPITALIZAÇÃO ATRAVÉS DE TOKENS DE PRODUTOS SERVIÇOS	PASSIVOS DE RECEITAS OU ANTECIPADAS	Passivo de obrigações referentes ao recebimento antecipado de receitas

AQUISIÇÃO DE <i>TOKENS</i> DE PRODUTOS OU SERVIÇOS	ATIVO INTANGÍVEL	Ativo referente a benefícios futuros de bens sem substância física
EMISSÃO DE NFT	ESTOQUE	Passivo
AQUISIÇÃO DE NFT	ATIVO INTANGÍVEL	Ativo referente a benefícios futuros de bens sem substância física

Fonte: Elaboração própria (2022).

De maneira geral a proposta classifica a ponta ativa dos *Tokens* como ativos intangíveis, tendo a diferenciação apenas entre as classificações de natureza passiva na ponta de emissão, conforme a suas finalidades e possuindo contratos pré- estabelecidos. Essas transações transitam pelo passivo do balanço por se tratar de adiantamento de recebíveis e ou compromisso de obrigações de prestação de serviços à contraparte relacionada na transação, sendo refletidas nas contas de resultado referentes a receitas operacionais de vendas destes *Tokens*.

### Utility Tokens Como Capitalizações

A dinâmica de registro dos eventos contábeis, com finalidade de capitalizações e financiamentos de produtos utilizando estes *Tokens*, se baseiam nas contas de obrigações referentes ao recebimento antecipado de receitas respectivas a esses produtos e serviços. Para as entidades emissoras, os recursos captados devem possuir contrapartida de crédito nas contas de passivo “2.2.01.01.01 Receitas Financeiras Antecipadas de *Utility Tokens*”, demonstrados na Tabela 17:

Tabela 17: Emissão de *Utility Tokens* de Capitalização

Conta	Descrição	Lançamento	Valor (R\$)
1.1.01.01	Caixa	Débito	100.000,00
2.2.01.01.01	Receitas Financeiras Antecipadas de <i>Utility Tokens</i>	Crédito	100.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022).

Por vezes estes benefícios são refletidos apenas por descontos e prioridades futuras na obtenção dos produtos e serviços desenvolvidos, e com isso, os futuros lançamentos respectivos que complementam suas aquisições devem refletir a diferença entre o valor registrado no passivo e o valor total da transação. Gerando crédito no resultado do balanço, nas contas de receitas operacionais de vendas dos respectivos produtos e serviços.

Pela perspectiva da aquisição, o comprador deve registrar a saída de caixa com o respectivo valor sendo ativado na conta “1.2.02.02 Intangíveis *Utility Tokens*”. O valor justo para estes ativos deve obedecer a seu preço de custo, e em situações que o ativo seja reavaliado por empresa especializada ou por marcação a mercado, as contas de ajuste devem ser registradas na “4.2.01.03 Variação Positiva de *Utility Tokens*” em caso de valorização e na “5.2.01.03 Variação Negativa de *Utility Tokens*” em caso de desvalorização. Se os *Tokens* forem negociados em mercado secundários

e o valores transacionados forem diferentes dos valores registrados, tais diferenças devem ser contabilizadas nas contas “4.3.01.03 Ganhos de Vendas de *Utility Tokens*” refletindo os ganhos, e nas contas “5.3.01.03 Perdas de Vendas de *Utility Tokens*” refletindo as perdas. Abaixo é apresentado um exemplo de aquisição, na Tabela 18:

Tabela 18: Venda de *Utility Tokens* de Capitalização

Conta	Descrição	Lançamento	Valor (R\$)
1.1.01.01	Caixa	Crédito	100.000,00
1.2.02.02	Intangíveis <i>Utility Tokens</i>	Débito	100.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022).

Quando completada a transação pelo produto ou serviço, o ativo intangível deve ser liquidado, creditando da carteira, havendo complemento de crédito no caixa ou não, e recebendo o bem (debitado no ativo) ou serviço (debitado nas contas de resultado de despesas) adquirido.

Dessa forma, os *Utility Tokens* com finalidade de capitalização de produtos e serviços, podem transitar pelas seguintes contas, conforme Tabela 19:

Tabela 19: Contas de *Utility Tokens* de Capitalização

CONTA	DESCRIÇÃO
1	<b>ATIVO</b>
1.2.02.02	Intangíveis <i>Utility Tokens</i>
3	<b>PASSIVO</b>
2.2.01.01.01	Receitas Financeiras Antecipadas de <i>Utility Tokens</i>
4	<b>RECEITAS</b>
4.1.01.03	Receitas de Vendas de <i>Utility Tokens</i>
4.2.01.03	Variação Positiva de <i>Utility Tokens</i>
4.3.01.03	Ganho de Vendas de <i>Utility Tokens</i>
5	<b>DESPESAS</b>
5.1.01.03	Despesas de Vendas de <i>Utility Tokens</i>
5.2.01.03	Variação Negativa de <i>Utility Tokens</i>
5.3.01.03	Perda de Vendas de <i>Utility Tokens</i>

Fonte: Elaboração própria (2022).

### Utility Tokens Como NFT

A dinâmica dos *Tokens* identificados como NFT possuem características semelhantes aos utilizados como capitalizações e semelhanças a emissões de *Payment Tokens*. Uma vez que o desenvolvimento destes *Tokens* envolve custos de emissão, referentes a recursos utilizados (energia elétrica, poder computacional, horas trabalhadas etc.), e com o objetivo futuro de venda dos *Tokens*. A classificação contábil pela perspectiva emissora mais adequada a este tipo de atividade seria a de “Estoques”. Desta forma, temos o exemplo na Tabela 20:



Tabela 20: Emissão *Utility Tokens* NFT

Conta	Descrição	Lançamento	Valor (R\$)
1.1.02.02	Estoques de <i>Utility Tokens</i>	Débito	10.000,00
2.1.01.02	Obrigações de Emissão de <i>Utility Tokens</i>	Crédito	10.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022).

Nos casos de ganho financeiro com a venda do *Token* com valorização, deve-se creditar a conta “4.3.01.03 Ganho de Vendas de *Utility Tokens*”, fazendo amensuração do valor ajustado na conta “1.1.02.02 Estoques de *Utility Tokens*”. O processo para perda financeira com a venda do *Token* pela desvalorização é semelhante, porém debitando da conta “5.3.01.03 Perda de Vendas de *Utility Tokens*”. Temos o exemplo de ganho pela valorização na Tabela 21:

Tabela 21: Venda de *Utility Tokens* NFT

Conta	Descrição	Lançamento	Valor (R\$)
1.1.01.01	Caixa	Débito	15.000,00
1.1.02.02	Estoques de <i>Utility Tokens</i>	Crédito	10.000,00
4.3.01.03	Ganho de Vendas de <i>Utility Tokens</i>	Crédito	5.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022).

Pela perspectiva da aquisição, o processo é idêntico ao *Utility Tokens* de capitalização, onde o comprador deve registrar a saída de caixa com o respectivo valor sendo ativado na conta “1.2.02.02 Intangíveis *Utility Tokens*”. O valor justo para estes ativos deve obedecer a seu preço de custo, e em situações que o ativo seja reavaliado por empresa especializada ou por marcação a mercado, as contas de ajuste devem ser registradas na “4.2.01.03 Variação Positiva de *Utility Tokens*” em caso de valorização e na “5.2.01.03 Variação Negativa de *Utility Tokens*” em caso de desvalorização. Se os *Tokens* forem negociados em mercado secundários e o valores transacionados sejam diferentes dos valores registrados, tais diferenças devem ser contabilizadas nas contas “4.3.01.03 Ganho de Vendas de *Utility Tokens*” refletindo os ganhos, e nas contas “5.3.01.03 Perda de Vendas de *Utility Tokens*” refletindo as perdas. Abaixo é apresentado um exemplo de aquisição, na Tabela 22:

Tabela 22: Aquisição de *Utility Tokens* NFT

Conta	Descrição	Lançamento	Valor (R\$)
1.1.01.01	Caixa	Crédito	15.000,00
1.2.02.02	Intangíveis <i>Utility Tokens</i>	Débito	15.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022).

Dessa forma, os *Utility Tokens* com finalidade de capitalização de produtos e serviços, podem transitar pelas seguintes contas, conforme Tabela 23:



Tabela 23: Contas de *Utility Tokens* NFT

CONTA	DESCRIÇÃO
<b>1</b>	<b>ATIVO</b>
<b>1.1.02.02</b>	Estoques de <i>Utility Tokens</i>
<b>1.2.02.02</b>	Intangíveis <i>Utility Tokens</i>
<b>3</b>	<b>PASSIVO</b>
<b>2.1.02.02</b>	Obrigações de de <i>Utility Tokens</i> Emissão
<b>4</b>	<b>RECEITAS</b>
<b>4.1.01.03</b>	Receitas de Vendas de <i>Utility Tokens</i>
<b>4.2.01.03</b>	Variação Positiva de <i>Utility Tokens</i>
<b>4.3.01.03</b>	Ganho de Vendas de <i>Utility Tokens</i>
<b>5</b>	<b>DESPESAS</b>
<b>5.1.01.03</b>	Despesas de Vendas de <i>Utility Tokens</i>
<b>5.2.01.03</b>	Variação Negativa de <i>Utility Tokens</i>
<b>5.3.01.03</b>	Perda de Vendas de <i>Utility Tokens</i>

Fonte: Elaboração própria (2022).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta de regulamentação inibe o interesse e o acesso aos investimentos em criptoativos, uma vez que as incertezas geram desconfianças e sensações de riscos não controláveis pelos potenciais investidores. Por meio deste estudo foi possível elaborar uma definição através da revisão bibliográfica que segmentou os criptoativos em 3 tipos: *Payment Tokens*, *Security Tokens* e *Utility Tokens*. A fundamentação teórica foi feita através do referencial bibliográfico de literaturas publicadas sobre o assunto, além da utilização dos pronunciamentos contábeis do CPC. As pesquisas foram realizadas em domínio público do Google e utilizando documentações referentes a demonstrações financeiras das empresas analisadas.

Com isso, avaliou-se a aderência dos criptoativos às normas brasileiras de contabilidade e suas respectivas convergências internacionais, onde a constatação foi de que não há uma opção satisfatória dentro das possíveis classificações existentes. De forma complementar, foi identificado e analisado os resultados encontrados pela forma de reconhecimento contábil que as empresas que realizam transações com criptoativos adotam, a saber: Banco BTG Pactual S.A.; Meliuz S.A.; e Tesla Inc,. Estes resultados reafirmaram a necessidade de regulamentação e elaboração de orientações específicas aos criptoativos, uma vez que a estruturação da tríade identificação-classificação-reconhecimento está a critério da avaliação e julgamento da administração das próprias empresas, que realizam conforme a natureza e finalidade dos criptoativos que possuem.

Através dos resultados obtidos e das análises feitas sobre as orientações contábeis, foi possível elaborar uma classificação contábil dos criptoativos, partindo das possibilidades existentes atualmente, e realizando acréscimos de definição para que fosse possível o enquadramento dos criptoativos. Foi exemplificado um plano de contas resumido de criptoativos para o balanço

patrimonial, onde foi possível ilustrar com mais clareza alguns dos principais eventos contábeis dos criptoativos e como eles devem ser classificados e registrados contabilmente.

De maneira resumida, a proposta classificou os criptoativos conforme as suas naturezas e finalidades, sugerindo uma nova categoria com contas específicas aos criptoativos, estando classificados como “Caixa e Equivalente de Caixa”, “Ativos Financeiros”, “Estoques” e “Ativos Intangíveis”, respeitando a definição dos criptoativos, indicada no estudo e englobando suas características.

Junto ao objetivo geral deste trabalho, que era a constatação da não aderência adequada dos criptoativos às possíveis classificações vigentes, e a elaboração de uma proposta de estrutura contábil que compreendesse tais ativos, este estudo também almeja fomentar maiores discussões sobre o tema na sociedade.

Além de contribuir para o conhecimento geral, e torná-lo palpável em seus debates em todas as esferas sociais.

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL. **Nota para a Imprensa**, Estatísticas do Setor Externo, 26 de ago.2019. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/content/estatisticas/hist\\_estatisticassetorexterno/201908\\_Texto\\_de\\_estatisticas\\_do\\_setor\\_externo.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estatisticas/hist_estatisticassetorexterno/201908_Texto_de_estatisticas_do_setor_externo.pdf)>. Acesso em 20 de janeiro de 2022.

BALDUCCINI, Bruno; SALOMÃO, Raphael P.; KADAMANI, Rosine; BEDICKS, Leonardo B. **Bitcoins – Os lados desta Moeda**. RT 953, São Paulo: Ed. RT, 2015.

BRANT, Danielle; PORTINARI, Natália. Moeda virtual supera Bolsa em número de investidores, **Folha de S. Paulo**, 18 dez.2017. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/12/1944115-moeda-virtual-supera-bolsa-em-numero-de-investidores.shtml>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2022.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 3825**, de 2019. Disciplina os serviços referentes a operações realizadas com criptoativos em plataformas eletrônicas de negociação. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/137512>>. Acesso em 30 de junho de 2022.

CARDOZO, Ricardo Lopes; SILVEIRA, Andrea. **Contabilidade de Ativos Relevantes**. Brasil, editora FGV, 2021.

CARVALHO, Carlos Eduardo et al. **Bitcoin, Criptomoedas, Blockchain: Desafios Analíticos**,

**Reação dos Bancos, Implicações Regulatórias.** Fórum LiberdadeEconômica, 2017, São Paulo. São Paulo: Mackenzie, 2017. p. 1 - 23. Disponível em: <[https://www.mackenzie.br/fileadmin/OLD/62/ARQUIVOS/PUBLIC/SITES/ECONOMICA/2017/Carvalho\\_Pires\\_Artioli\\_Oliveira\\_Bitcoin\\_criptomoedas...\\_Encontro\\_Mackenzie.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/OLD/62/ARQUIVOS/PUBLIC/SITES/ECONOMICA/2017/Carvalho_Pires_Artioli_Oliveira_Bitcoin_criptomoedas..._Encontro_Mackenzie.pdf)>. Acesso em 19 fevereiro 2022.

CMT – CARVALHO, MACHADO E TIMM ADVOGADOS. **Proof of Funds – BRZ. Memorandum.** 23 de outubro de 2020. Disponível em: <<https://www.brztoken.io/files/report-pt.pdf>>. Acesso em 10 julho de 2022.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. **CPC-00 (R2): Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro.** Brasília, dez. 2019. Disponível em: <[http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573\\_CPC00\(R2\).pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00(R2).pdf)>. Acesso em: 31 maio de 2022.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. **CPC-03: Demonstração dos Fluxos de Caixa.** Brasília, dez. 2008. Disponível em: <[http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/183\\_CPC\\_03\\_R2\\_rev%2004.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/183_CPC_03_R2_rev%2004.pdf)>. Acesso em: 31 maio de 2022.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. **CPC-04: Ativo Intangível.** Brasília, dez. 2010. Disponível em: <[http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/187\\_CPC\\_04\\_R1\\_rev%2014.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/187_CPC_04_R1_rev%2014.pdf)>. Acesso em: 31 maio de 2022.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. **CPC-16: Estoques.** Brasília, ago. 2009. Disponível em: <[http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/243\\_CPC\\_16\\_R1\\_rev%2013.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/243_CPC_16_R1_rev%2013.pdf)>. Acesso em: 31 maio de 2022.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. **CPC-39: Instrumentos Financeiros - Apresentação.** Brasília, nov. 2009. Disponível em: <[http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/410\\_CPC\\_39\\_rev%2013.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/410_CPC_39_rev%2013.pdf)>. Acesso em: 31 maio de 2022.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. **CPC-48: Instrumentos Financeiros.** Brasília, dez. 2016. Disponível em: <[http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/530\\_CPC\\_48\\_rev\\_19.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/530_CPC_48_rev_19.pdf)>. Acesso em: 31 maio de 2022.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Orientações gerais sobre procedimentos a serem observados pelos emissores e intermediários em ofertas públicas de valores mobiliários.** Ofício Circular CVM/SRE 01/18, 27 de fevereiro de 2018. Disponível em: <[https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/oficios-circulares/sre/OC\\_SRE\\_0118.html](https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/oficios-circulares/sre/OC_SRE_0118.html)>. Acesso em 13 de fevereiro de 2022.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Investimento indireto em criptoativos pelos fundos de investimento.** Ofício Circular nº 11/2018/CVM/SIN, 19 de setembro de 2018. Disponível em: <<https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/oficios-circulares/sin/oc-sin-1118.html>>. Acesso em 30 de junho de 2022.

ORM 10-K. **Tesla, Inc.** 31 de dezembro de 2021. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1318605/000095017022000796/tsla-20211231.htm>>. Acesso em 25 de junho de 2022.

DEMONSTRAÇÕES Financeiras Padronizadas. **BANCO BTG PACTUAL S.A.** 31 de dezembro de 2021. Disponível em: <[https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm)>. Acesso em 25 de junho de 2022.

DEMONSTRAÇÕES Financeiras Padronizadas. **MÉLIUZ S.A.** 31 de dezembro de 2021. Disponível em: <[https://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm)>. Acesso em 25 de junho de 2022.

DINIZ, Eduardo Henrique. Emerge uma nova tecnologia disruptiva. GV EXECUTIVO, v. 16, n. 2, p. 46-50, 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/68676/66265>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2022.

FERRAREZI, Renata Soares Leal. **O caminho das pedras para a tributação dos criptoativos,** 2019. Disponível em: <<https://rtrib.abdt.org.br/index.php/rftp/article/view/204/117>>. Acesso em 20 de janeiro de 2022.

ENTENDA a diferença entre Coins, *Utility Tokens / App Coins* e *Security Tokens*. **Criptoeconomia,** 28 de novembro de 2017. Disponível em: <<https://criptoeconomia.com.br/entenda-diferenca-entre-coins-utility-tokens-app-coins-e-security-tokens/>>. Acesso em 13 de fevereiro de 2022

ENTENDA o que é criptomoeda e saiba como usar. **Psafe**, 17 de novembro de 2017. Disponível em: <<https://www.psafe.com/blog/o-que-criptomoeda/>>. Acesso em: 19 fevereiro 2022

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. *Treatment of Crypto Assets in Macroeconomic Statistics*, 2019. Disponível em: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2019/pdf/Clarification0422.pdf>>. Acesso em 20 de janeiro de 2022.

GERRING, T. Cut and Try: Building a Dream. **Blog Ethereum**, 2016. Disponível em: <<https://blog.ethereum.org/2016/02/09/cut-and-try-building-a-dream/>>. Acesso em 20 fevereiro 2022.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <<https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>>. Acesso em 13 de fevereiro de 2022.

KATZ, J.; LINDELL, Y. *Introduction to Modern Cryptography*. 1. ed. Boca Raton: CRC PRESS, 2007. Disponível em: <[https://eclass.uniwa.gr/modules/document/file.php/CSCYB105/Reading%20Material/%5BJonathan\\_Katz%2C\\_Yehuda\\_Lindell%5D\\_Introduction\\_to\\_Modern%282nd%29.pdf](https://eclass.uniwa.gr/modules/document/file.php/CSCYB105/Reading%20Material/%5BJonathan_Katz%2C_Yehuda_Lindell%5D_Introduction_to_Modern%282nd%29.pdf)>. Acesso em: 25 de fev. 2022

LAMBERT, T., LIEBAU, D. & ROOSENBOOM, P. *Security token offerings. Small Bus Econ* (2021). Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11187-021-00539-9>>. Acesso em 13 de fevereiro de 2022.

LIU, Beibei. Nove tendências para o mercado de criptoativos em 2022, **Future of Money, Exame**, 30 de dezembro de 2021. Disponível em: <<https://exame.com/future-of-money/9-tendencias-para-o-mercado-de-criptoativos-em-2022/>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2022.

LONGO, Laelya. Times de futebol monetizam 'paixão nacional' com lançamentos de fan tokens e NFTs. Valor Investe, **Globo**, 3 de janeiro de 2022. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/mercados/cripto/noticia/2022/01/03/times-de-futebol-monetizam-paixao-nacional-com-lancamentos-de-fan-tokens-e-nfts.ghtml>>. Acesso em 13 de fevereiro de 2022

MACIEL, Felipe Ackermann Maciel. Introdução as **Criptomoedas: Uma análise de possíveis impactos na economia, investimentos e contabilidade**. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Área do Conhecimento de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias



do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil, p. 76. 2018.

MARTINI, Vitória. Na contramão do futuro? Confira em quais países as criptomoedas são proibidas, **MoneyTimes**, 23 de dezembro de 2021. Disponível em:

<<https://www.moneytimes.com.br/na-contramao-do-futuro-confira-em-quais-paises-as-criptomoedas-sao-proibidas/>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2022.

MARTINS, A. N. da G. L; VAL, E. M. Criptomoedas: notas sobre seu funcionamento e perspectivas institucionais no Brasil e Mercosul. Revista de Direito Internacional Econômico e Tributário, Brasília, v. 11, n. 1, p. 227-252, 2016. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RDIET/article/view/6796>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2022.

MELO, José Luiz Homem, Tatiana Mello Guazzelli, Alessandra Carolina Rossi Martins, Giovana Treiger Grupenmacher. **Desafios regulatórios em torno da emissão e negociação de criptoativos e o sandbox como uma possível solução**, 2019. Disponível em: <[https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2019/04/20190821\\_Desafios\\_regulatorios\\_em\\_torno\\_da\\_emissao\\_negociacao\\_criptoativos\\_e\\_sandbox\\_possivel\\_solucao.pdf](https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2019/04/20190821_Desafios_regulatorios_em_torno_da_emissao_negociacao_criptoativos_e_sandbox_possivel_solucao.pdf)>. Acesso em 20 de janeiro de 2022.

NAKAMOTO, Satoshi. **Bitcoin - A Peer-to-peer electronic cash system**. Disponível em: <<https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>>. Acesso em 20 de janeiro de 2022.

NICOCELI, Artur; MAIAR, João Pedro. Regulação de criptomoedas avançou em diversos países em 2021, **CNN Brasil**, 28 de dezembro de 2021. Disponível em <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/regulacao-de-criptomoedas-avancou-em-diversos-paises-em-2021-confira/>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2022

NUNES, Flávia Martins Farias; MONTEIRO, Matheus Rodrigues Lobo et al. **Aspectos tributários dos criptoativos no Brasil**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 26, nº 6470, 19 mar 2021. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/89117>>. Acesso em: 25 fev. 2022.

PINA, Marcelo da Mata. **Criptomoedas: Teoria da Arena e o Reconhecimento Contabilístico**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais) – *Lisbon School of Economics & Management*, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, p. 50. 2020.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Manual de preenchimento da obrigatoriedade de prestação**

**de informações relativas às operações realizadas com criptoativos à Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB).** Instrução Normativa RFB N°1.888. 3 de maio de 2019. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=100592>>. Acesso em 31 de janeiro de 2022.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Perguntas e Respostas 2021.** Imposto sobre a Renda da Pessoa Física, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/declaracoes/dirpf/pr-irpf-2021-v-1-2-2021-04-29.pdf>> Acesso em 31 de janeiro de 2022.

RIBEIRO, R. M. L. **Bitcoin no Sistema Financeiro Nacional.** R. Tecnologia e Sociedade, Curitiba, v. 14, n. 33, p. 190-205, jul./set. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.utfrpr.edu.br/rts>>. Acesso em 25 de fev. de 2022

SILVA, Vinícius M. G.; FILHO, Napoleão P. R. **A criptomoeda bitcoin e suas tecnologias.** 11<sup>a</sup> Jornada de Iniciação Científica e de Extensão do IFTO, dezembro de 2020. Disponível em: <<https://propi.ifto.edu.br/index.php/jice/11jice/paper/viewFile/10066/4597>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2022.

SINGH, Simon. **O livro dos códigos: A ciência do sigilo – do antigo Egito à criptografia quântica.** Record, 2003.

SWAN, M. **Blockchain: blueprint for a new economy.** United States of America: O'reilly Media, 2015

TRINDADE, Manoel G. N.; VIEIRA, Márcio S. **Criptoativos: Conceito, Classificação, Regulação Jurídica no Brasil e Ponderações a Partir do Prisma da Análise Econômica do Direito.** Revista Jurídica Luso-brasileira, Ano 6 (2020), N.º 6, p. 867- 928. Disponível em: <<https://www.cidp.pt/publicacao/revista-juridica-lusobrasileira-ano-6-2020-n-6/212>>. Acesso em 14 de fevereiro de 2022.

ULRICH, Fernando. **Bitcoin: A Moeda na Era Digital.** São Paulo: Mises Brasil, 2014. 122 p. Disponível em: <<https://produtos.infomoney.com.br/hubfs/ebook-bitcoin.pdf>>. Acesso em 22 de fevereiro de 2022.

VELLEDA, Isabella. Como funciona a mineração de bitcoins, Forbes Money, **Forbes**, 1 de dezembro de 2021. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2021/12/como-funciona>>



a-mineracao-de-bitcoins/>. Acesso em 20 fevereiro 2022

WHAT'S Ethereum. **Ethereum.org**, 2010. Disponível em:  
<<http://www.ethdocs.org/en/latest/introduction/what-is-ethereum.html>>. Acesso em 20 fevereiro 2022.





## ESTUDO SOBRE LIDERANÇAS JOVENS EM STARTUPS BRASILEIRAS

Evaldo Siqueira Pedrosa Filho. evaldo.filho@aluno.cefet-rj.br. CEFET/RJ.

Michael Kipper Acher michael.acher@aluno.cefet-rj.br. CEFET/RJ.

Vinicius Sambonha Barros de Andrade. vinicius.barros@aluno.cefet-rj.br. CEFET/RJ.

Elizabeth Freitas Rodrigues, DSc. elizabeth.rodrigues@cefet-rj.br. CEFET/RJ.

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar, de forma exploratória, o perfil de jovens líderes de startups brasileiras, identificando suas principais características, desafios e maturidade do negócio. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica-descritiva com abordagem qualitativa, que através da aplicação de um questionário buscou-se entender o perfil dos respondentes divididos em algumas perspectivas, tais: como formação acadêmica, traços comportamentais, desafios e características das startups. Como resultado, pode-se identificar que o perfil dos líderes continua muito próximo do mapeado pelas literaturas pesquisadas, e é possível ver também que há um padrão entre as dificuldades enfrentadas pelos jovens líderes – a grande maioria passou pelos mesmos desafios ao longo de suas jornadas. Além disso, há um alerta quando são analisados os dados referentes aos principais transtornos, síndromes e distúrbios desenvolvidos durante a trajetória destes líderes, pois muitos declararam ter desenvolvido problemas associados à depressão, *burnout*, ansiedade e estresse, o que se pode relacionar a altas responsabilidades e à pressões externas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Startups; Inovação; liderança.

### ABSTRACT

This work aims to analyze, in an exploratory way, the profile of young leaders of Brazilian startups, identifying their main characteristics, challenges and maturity of their business. A bibliographic-descriptive research with a qualitative approach was carried out, through the application of a questionnaire that sought to understand the profile of the respondents divided into some perspectives such as academic background, behavioral traits, challenges, and characteristics of the startups. As a result, it is possible to identify that the profile of leaders remains very close to that mapped by other scholars, it is also possible to see that there is a pattern among the difficulties faced by young leaders; most of them have experienced the same challenges throughout their journeys. Moreover, there is a warning when we analyze the data on the main disorders, syndromes, and disturbances developed during the trajectory of these leaders, many of them have reported having developed problems associated with depression, burnout, anxiety, and stress, which can be related to the high responsibilities and external pressure on them.

**Keywords:** Entrepreneurship; Startups; Innovation; Leadership

### INTRODUÇÃO

A liderança é objeto de estudo e tema de pesquisas científicas há mais de um século. A compreensão de sua representação atualmente exige o conhecimento prévio dos caminhos pelos quais passaram as teorias administrativas ao longo do tempo, das mudanças advindas dos avanços

tecnológicos e do surgimento das startups que alteraram diversas estruturas organizacionais, posicionando cada vez mais jovens em papéis de líderes.

No momento de estudo sobre o tema não foram encontrados muitos vestígios acadêmicos que estudam o comportamento de jovens líderes em startups e não apenas o perfil deles. Visto que existe esta lacuna, nosso propósito é trazer insights e um novo olhar sobre o tema que tem ganhado cada vez mais importância, dada a alta das startups e a vontade dos jovens de ter mais liberdade e flexibilidade, além de buscar ter uma melhor qualidade de vida e querer fazer a diferença causando um impacto positivo.

O objeto de estudo deste trabalho são líderes jovens em startups. Considerando que vivemos em uma sociedade que cada vez mais vemos tecnologias ubíquas (onipresença da tecnologia diante das relações humanas ao ponto que ela se torna "*invisível*") é cada vez mais comum ver jovens buscando oportunidades, visto que não é mais comum vermos muitos jovens optando por seguir carreira corporativa em grandes empresas, abrindo assim uma janela para jovens extremamente criativos e com visão empreendedora para criar seus próprios negócios disruptivos ou trabalhar em locais que sejam aliados a seus propósitos e valores, além de garantir a eles um acelerado desenvolvimento, atrelado ao impacto positivo que buscam causar.

Diante do contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar, de forma exploratória, o perfil de jovens líderes de startups brasileiras, identificando suas principais características, desafios e maturidade do negócio, visando entender quem são estes jovens líderes.

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. Este tipo de pesquisa visa explorar alguns fenômenos, a fim de compreendê-los com maior assertividade (MALHOTRA et al, 2007).

Os métodos utilizados para angariar as informações necessárias para enriquecer este trabalho são questionário aplicado à amostra alvo da pesquisa e ainda, observação participante dos autores deste trabalho, visto que os mesmos participam de startups com lideranças jovens.

A amostragem estudada para esta pesquisa são pessoas do networking dos autores, que também foram lideranças em startups, aceleradoras e grupos de inovação em oportunidades passadas, criando assim um amplo networking no meio do empreendedorismo e inovação e possuindo contato direto com lideranças jovens, que são o objeto de estudo do trabalho.

## **ANÁLISE DE RESULTADOS**

Os resultados aqui apresentados retratam a análise das respostas e do relacionamento entre dados empíricos e teóricos. Em linhas gerais, os achados desta pesquisa revelam características do perfil destes jovens líderes estudados, além dos desafios que vivenciam.

Durante os dois meses em que o questionário ficou disponível, foi possível obter um total de 61 respostas, porém, 10 foram descartadas pelos seguintes motivos:

1. Os respondentes não se enquadraram como Líderes ou Fundadores de startups (pré-requisito);
2. Os respondentes tinham mais de 35 anos;
3. Os respondentes não trabalhavam mais em startups ou em posição de liderança.

Com isso, a análise foi realizada com base em 51 respostas, consideradas válidas.

Ao olhar as respostas da pesquisa de forma macro, é possível perceber que, em sua grande maioria, os jovens líderes respondentes são fundadores ou cofundadores de startups, brancos, héteros, do sexo masculino, moradores do Rio de Janeiro (RJ), com idade média de 27 anos, graduados em universidades públicas, em administração ou engenharia. Em sua maioria, participaram de projetos de extensão durante sua graduação e antes de empreender trabalharam em empresas da iniciativa privada.

A seguir vamos analisar a fundo as respostas de forma individual e destacar nossas descobertas, insights e conclusões:

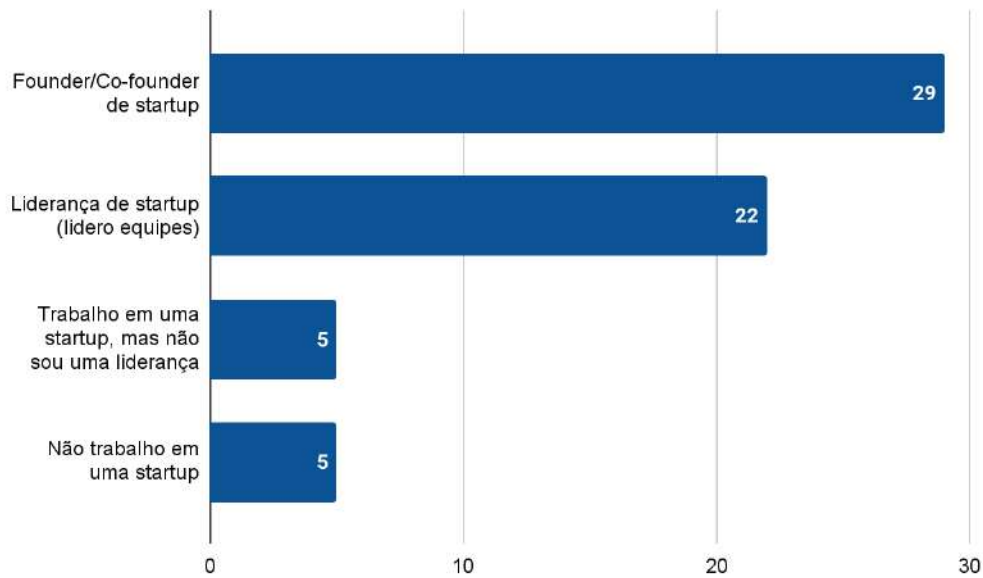
### **Perfil dos participantes**

Visando alcançar o objetivo do estudo, realizou-se a segmentação do questionário entre perfis, sendo eles: (1) Founder/Co-founder de startup; (2) Liderança em startup (lidero equipes); (3) Trabalho em uma startup, mas não sou uma liderança e (4) Não trabalho em uma startup.

Apenas os respondentes que autodeclararam se enquadrar no perfil (1) e (2) que seguiram para as próximas perguntas, por serem parte do espaço amostral de estudo. Aqueles que marcaram a opção (3) e (4) foram direcionados a uma página de agradecimento.

Dessa maneira, dos 61 respondentes, 51 possuíam o perfil que ia de encontro ao objetivo deste trabalho de pesquisa – de fundador ou liderança em uma startup com equipe. Quanto ao perfil de Founder/Co-founder de startup, obteve-se 29 respostas (47,5%) e do perfil de Liderança de startup (lidero equipes), 22 respostas (36%), conforme o apresentado no Gráfico 1.

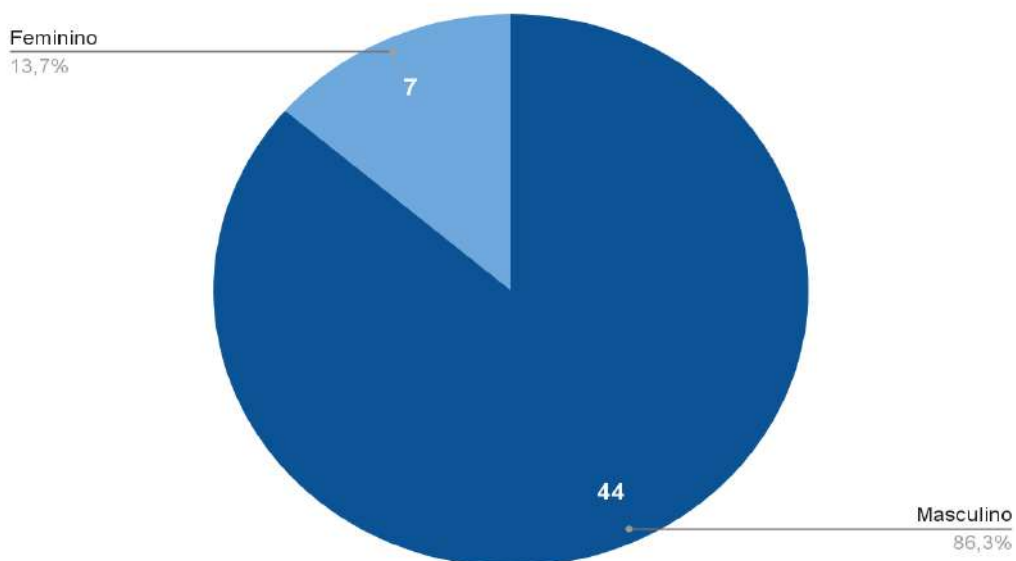
Gráfico 1: Perfil



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Como a amostra que foi convidada para participar da pesquisa é do *networking* dos autores, percebe-se que das 51 respostas válidas, 44 (86,3%) são do gênero masculino, enquanto apenas 7 (13,7%) são do gênero feminino. O Gráfico 2 apresenta estes números e somente reforça o que os autores deste trabalho já tinham conhecimento, pela experiência que possuem no universo empreendedor: a maioria dos jovens líderes em startup é do sexo masculino, também indo ao encontro com o perfil descrito por CARVALHO et al. (2018) no Gráfico 2.

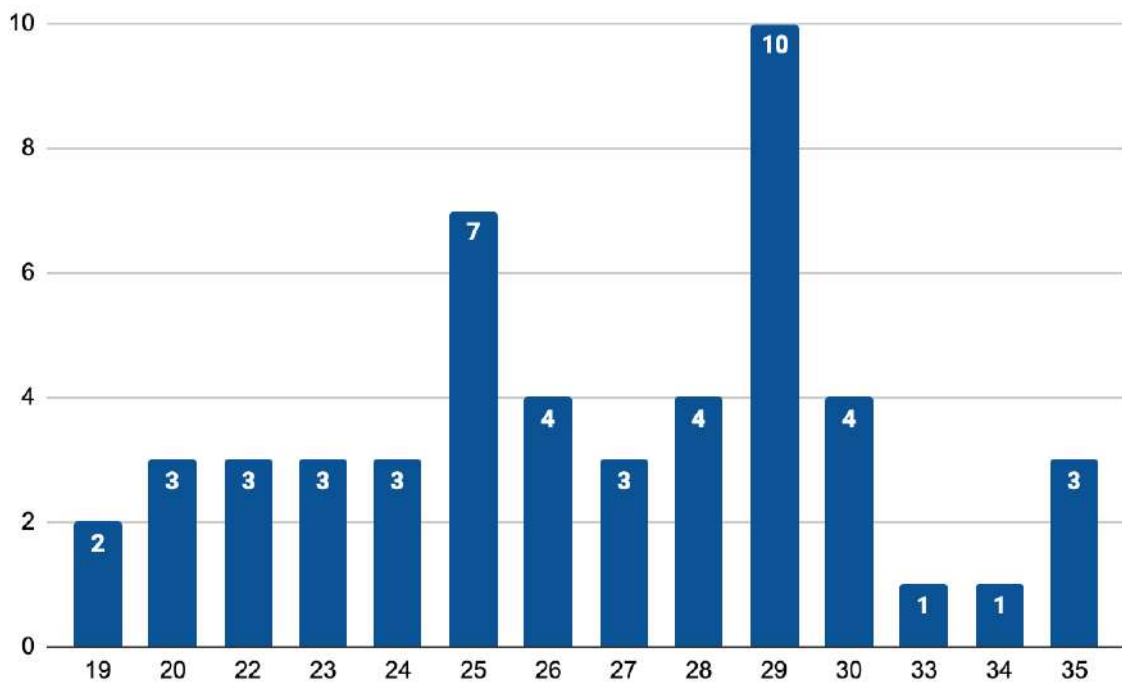
Gráfico 2: Gênero dos participantes



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Com relação à idade dos respondentes, pode-se perceber que a média é de 27 anos, sendo 29 anos a idade com maior concentração de lideranças em startups – são ao todo 10 respondentes que possuem essa idade (19,6%). A segunda idade com maior número de líderes jovens é 25 anos com 7 respostas (13,7%). É interessante perceber que ao todo 46 líderes (90,1%) dos respondentes possuem menos de 30 anos. Esta média etária, inclusive, também é a mesma apontada por CARVALHO et al. (2018) no Quadro 2, onde é descrito que a maioria dos jovens empreendedores se concentram entre as idades de 25 e 30 anos. O Gráfico 3 apresenta estes números.

Gráfico 3: Idade dos participantes (em anos)



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

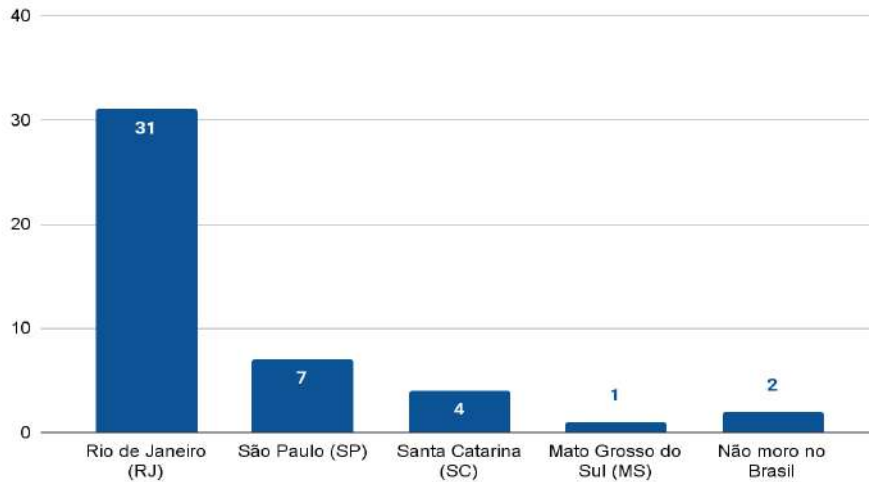
Considerando que os autores pesquisaram uma amostragem que representa parte de seu networking, e que os autores habitam no Rio de Janeiro (RJ), tendo trabalhado em empresas e startups que atuam nesta região (mas não se limitando a ela), a maioria dos respondentes (60,78%) é do Rio de Janeiro (RJ), seguido de São Paulo (13,72%) e de Santa Catarina (7,8%). As outras respostas foram: uma resposta do Mato Grosso do Sul (MS) e dois líderes que não moram no Brasil, conforme evidencia o Gráfico 4.

Outras pesquisas como as realizadas pelo Distrito, ABStartups e outros autores citados neste trabalho também apontam que o eixo Sudeste-Sul é o que concentra o maior número de startups no país.

Entretanto, por trabalharmos neste meio, temos visto cada vez mais grupos de inovação e comunidades de startups realizarem pesquisas e mapeamentos de forma autônoma e evidenciando

que o Nordeste está tendo uma crescente no número de startups fundadas, muito por influência, apoio e fomento de ecossistemas como o Porto Digital em Recife, Pernambuco.

Gráfico 4: Estado de moradia



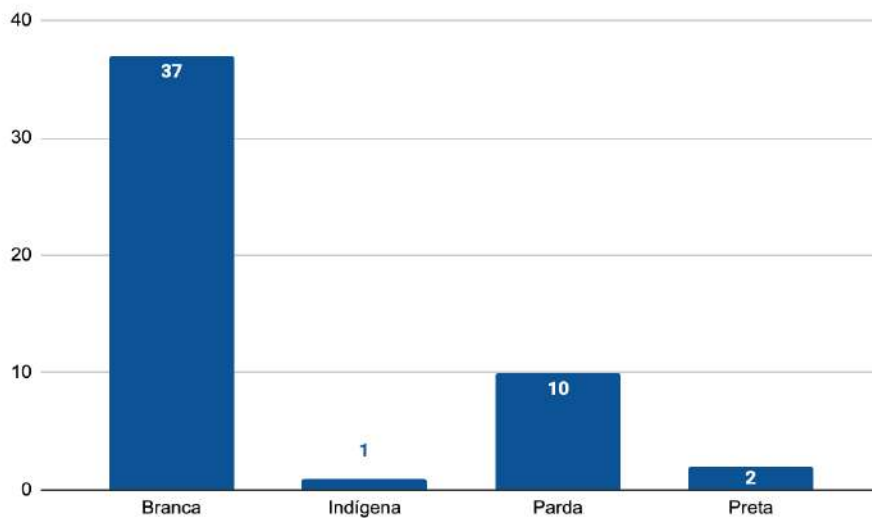
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Foi perguntado também a Cor/Etnia do respondente, para que fosse analisado se ainda é um meio pouco diverso, e dos 51 respondentes, 72,5% se autodeclararam pessoas brancas, 19,6% pessoas pardas e apenas 3,9% pretas e 1,9 indígenas. Infelizmente, na amostra a grande maioria ainda são pessoas brancas, entretanto, analisando o mercado, atualmente existem muitos fundadores e grupos voltados para incentivar, motivar e apoiar pessoas pretas e de grupos de minoria a empreenderem e causarem impacto positivo com seus negócios.

Em relação à identificação com grupos LGBTQIAP+, 76,5% informaram que não se identificam com nenhum grupo, 21,6% se identificam com algum grupo e 2% preferiram não responder à pergunta.

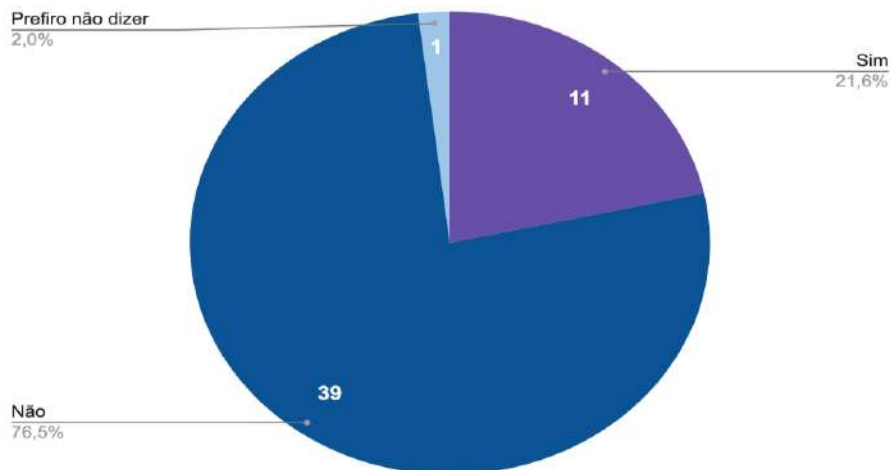
Com isso, podemos deduzir que o meio do empreendedorismo e da liderança ainda é majoritariamente composto por pessoas brancas, que não se identificam com grupos de minoria. Sendo este ponto do estudo muito relevante, uma vez que poucas pesquisas com foco acadêmico que os autores estudaram possuíam perguntas direcionadas a este foco. Os Gráficos 5 e 6 apresentam tais dados.

Gráfico 5: Cor/Etnia



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Gráfico 6: Identificação com grupos LGBTQIAP+



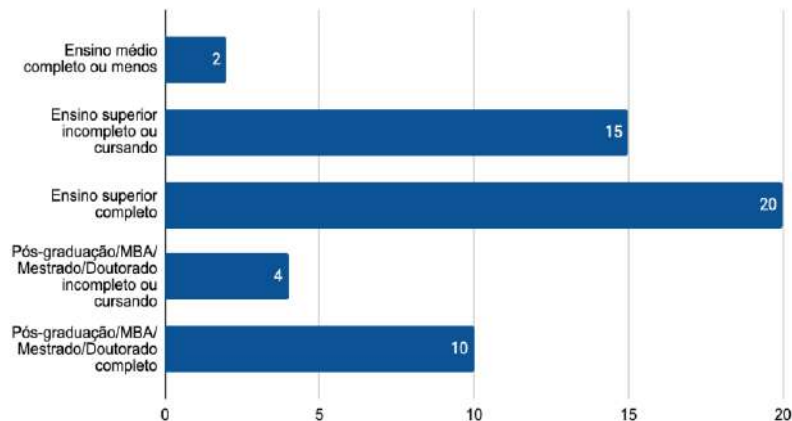
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### Percepção sobre a escolaridade e ocupação

Com base nas respostas, conclui-se que 20 pessoas (39%) finalizaram o Ensino Superior e 15 pessoas (29%) estão com Ensino Superior incompleto ou cursando. Isso mostra que mesmo empreendendo, os profissionais ainda veem a importância que a faculdade possui para o mercado de trabalho, contribuindo de forma prática e teórica para o líder se desenvolver. O restante dos respondentes, 10 (20%) possuem Pós-graduação/MBA/Mestrado/Doutorado completo e 4 (8%) estão cursando. Por fim, apenas 2 respondentes (4%) possuem apenas Ensino Médio completo ou menos.

Esta informação traz uma camada de profundidade as outras pesquisas analisadas para dar base a esta. As pesquisas de Man e Lau (2000) e Carvalho (2018) apenas focam em mostra que empreendedores possuem em sua maioria ensino superior completo. Entretanto, o foco aqui foi explorar quantos continuam a buscar se especializar e adquirir novos conhecimentos após a conclusão da graduação.

Gráfico 7: Escolaridade



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

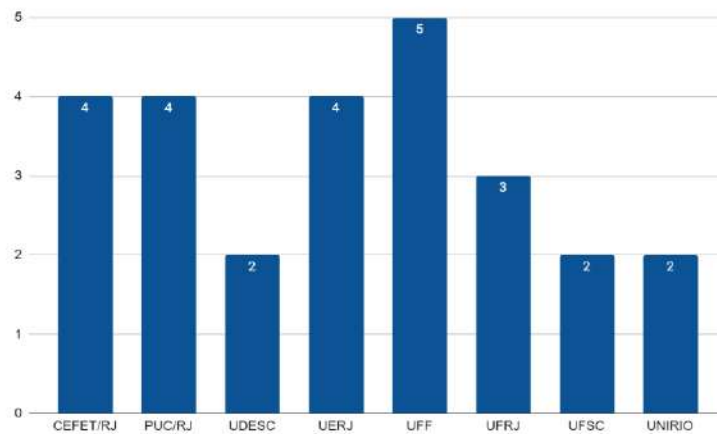
### Instituição de ensino que estudam ou se graduaram

Percebe-se que entre os líderes que responderam, encontra-se uma diversificação bem grande nas Instituições de Ensino. Dos 49 respondentes que marcaram que possuem Ensino superior cursando, incompletos ou mais, temos 65% que cursaram/cursam suas graduações em instituições públicas.

Na UFF, conta-se (10%) dos respondentes. Em seguida, com (8%) para cada uma das seguintes universidades: CEFET/RJ, PUC/RJ e UERJ. Após estas, aparece a UFRJ, com (6%) e, por fim, a UDESC, UFSC e a UNIRIO, todas com (4%) em cada uma. O restante está bem variado, se dividindo em outras instituições de ensino. O Gráfico 8 apresenta as respostas com mais recorrência (respostas) em relação as instituições de graduação dos respondentes.



Gráfico 8: Respondentes e suas Instituições de ensino

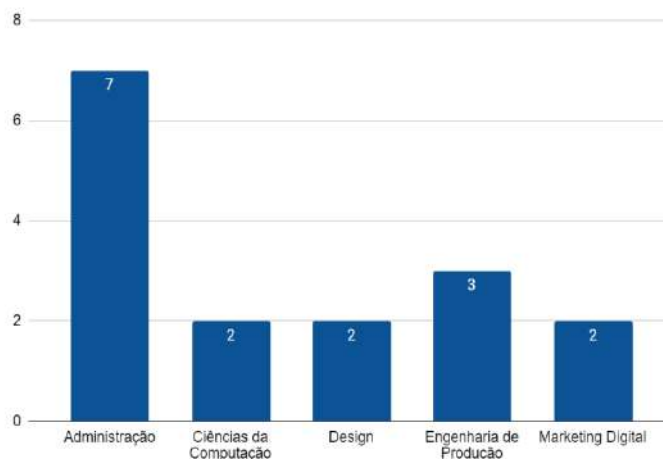


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### Curso de graduação

Em relação ao curso de graduação dos jovens líderes em startups, nota-se que possui uma variedade bem ampla. Entretanto, o curso de Administração foi o mais marcado entre os que responderam, com 7 pessoas (14%) do total, demonstrando que o curso conta com um alto grau de relação com o empreendedorismo. O Gráfico 9 apresenta todas as respostas com relação a formação dos respondentes.

Gráfico 9: Curso da graduação



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

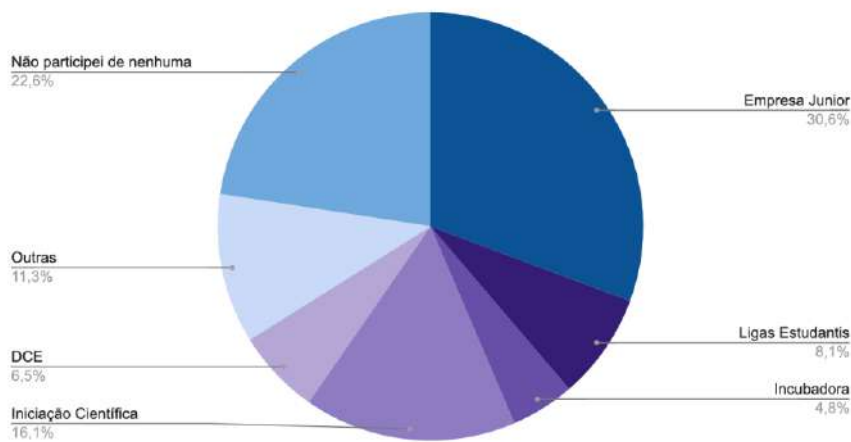
### Participação em extensões

Em relação à participação dos líderes de startups em extensões, 30,6% (19 pessoas) atuaram em empresas júnior, o que colabora com a ideia de que essas empresas auxiliam muito no crescimento dos profissionais, visto que, muitas vezes, é o primeiro contato do jovem com o mercado de trabalho.

Entretanto, mesmo com todas essas vantagens, 22,6% (14 pessoas) não participaram de nenhuma extensão.

Em relação à Iniciação Científica, 16,1% (10 pessoas) atuaram e 8,1% (5 pessoas) colaboraram em Ligas Estudantis. Por fim, 6,5% (4 pessoas) entraram no DCE (Diretório Central dos Estudantes), 4,8% (3 pessoas) em Incubadoras e 11,3% (7 pessoas) em Outras extensões. O Gráfico 10 chama a atenção de que a maioria das lideranças de startups teve alguma participação em extensões durante sua passagem pelas universidades, proporcionando uma experiência positiva e despertando o espírito empreendedor.

Gráfico 10: Participação em programas de extensão estudantil



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### Tempo de experiência

Em relação ao tempo de experiência desde o início da carreira profissional do jovem líder, conta-se com um tempo total de 55 meses, ou seja, uma experiência, em anos, de 4,6.

Realizando uma comparação com a idade dos participantes, que contém uma média de 26 - 27 anos, percebe-se que a maioria dos respondentes começou a trabalhar com cerca de 22 anos.

Dessa forma, conclui-se que desde a graduação, os líderes já ingressam no mercado de trabalho em busca de experiências que possam contribuir dentro de sua empresa.

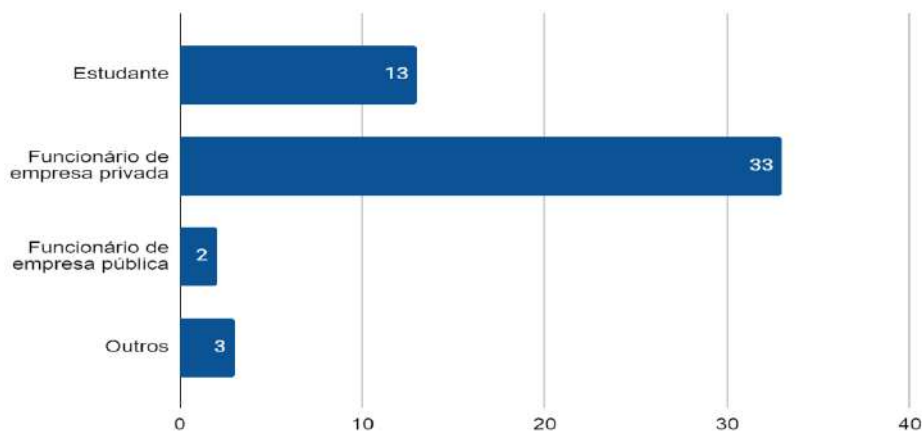
### Ocupação anterior

No que se refere a ocupação dos respondentes antes de se tornarem líderes em startups ou empreendedores, (65%) trabalhavam em uma empresa privada. Isto demonstra uma tendência de mercado em que a maioria dos jovens está buscando oportunidades em empresas do setor privado, visto que estas proporcionam uma capacidade muito maior de crescer rapidamente e se desenvolver profissionalmente em um ambiente dinâmico, diferente de uma empresa do setor público.

No setor público, o local é mais burocrático, a capacidade de crescer hierarquicamente é menor e muitas pessoas são acomodadas por terem ingressado por meio do concurso público.

Além disso, muitos dos estudantes eram estudantes antes de se tornarem líderes em startups, validando o fato de que logo após terminar os estudos, alguns já iniciaram sua jornada como empreendedor. Mesmo sendo jovens, apostam suas fichas em ter seu próprio negócio. O Gráfico 11 evidencia que somente (4%) dos respondentes apontaram ser funcionários de empresas pública, e (6%) marcaram a opção “Outros”.

Gráfico 7: Ocupação anterior

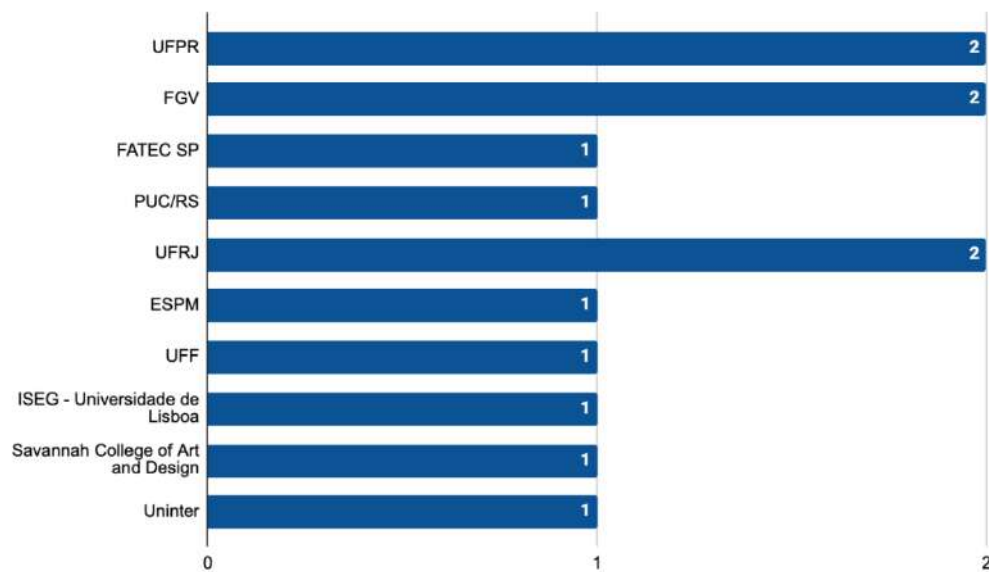


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### **Instituição da Pós (MBA, Mestrado ou Doutorado) e especialização**

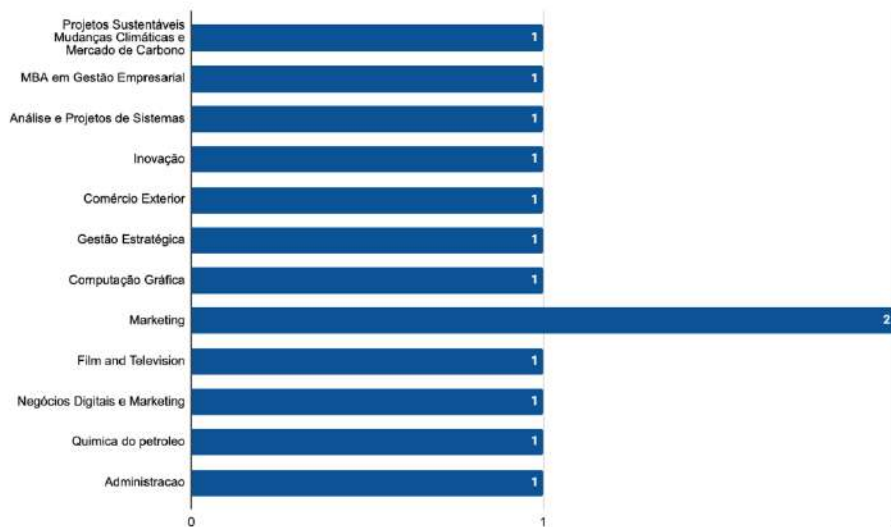
No ponto de vista da Pós-Graduação, apenas (25%) dos respondentes estão estudando ou já realizaram uma Pós – seja MBA, Mestrado ou Doutorado. A distribuição da Instituição e da Especialização podem ser encontradas nos Gráficos 12 e 13 respectivamente. É importante ressaltar que mesmo empreendendo ou exercendo um cargo de liderança, os empreendedores enxergam como extremamente importante continuar sempre estudando para se aperfeiçoar nos negócios.

Gráfico 8: Instituição que cursou a pós



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Gráfico 9: Área de especialização da pós



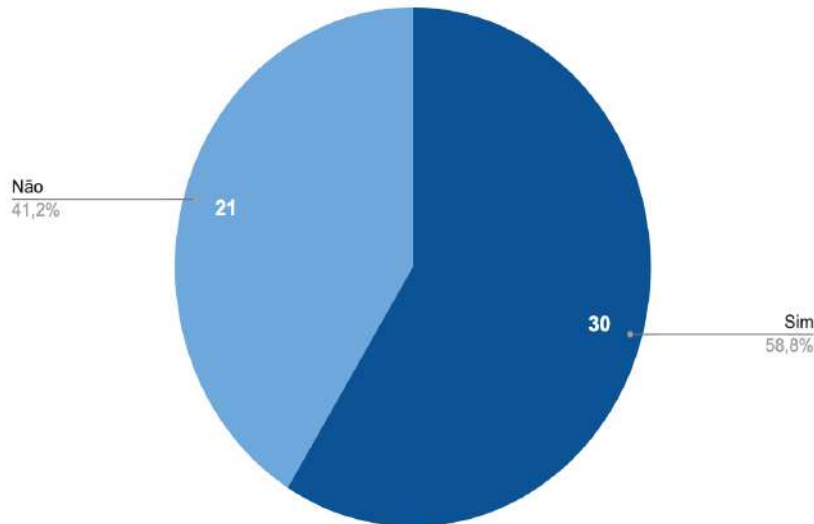
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### Impacto da formação acadêmica no perfil de liderança

Visto que a grande maioria dos respondentes possui o ensino superior completo, foi questionado sobre a percepção que os respondentes tinham quanto a contribuição deste nível de escolaridade na formação do líder jovem, no desenvolvimento das habilidades necessárias para o trabalho.

Um percentual de (58,8%) respondeu que a formação os ajudou a se tornarem líderes, enquanto (41,2%) informaram que a formação não os ajudou com o aspecto da liderança. O Gráfico 14 apresentava este quantitativo.

Gráfico 14: Sua formação te ajudou a se tornar um líder?



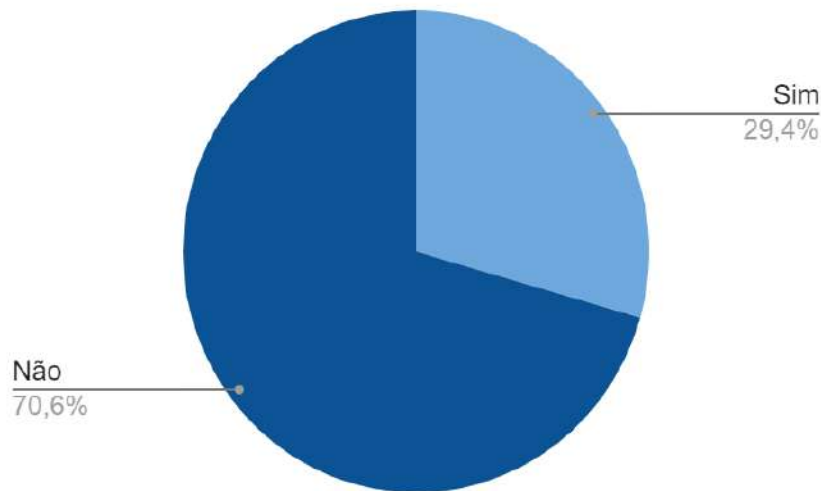
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### Compreensão da preparação do jovem líder

Esta pergunta buscava entender se o jovem líder ou empreendedor se percebia de fato pronto ao iniciar sua empresa/cargo. É interessante notar que 70,6% não se consideravam prontos para iniciar suas funções como líderes em startups ou empreendendo. O resultado desta pergunta é um ponto curioso e de atenção uma vez que no Gráfico 14 mais da metade dos respondentes marcou que sua formação os ajudou a se tornarem líderes, aprendendo, mesmo que sem pôr em prática as principais habilidades de liderança.

A análise que os autores deste trabalho fizeram é que muitas pessoas, de fato, só desenvolvem as habilidades com a prática, aprendendo com seus erros conforme eles aparecem. Entretanto, considerando o nível de estudo dos respondentes era de se esperar que eles não se sentissem despreparados no início da jornada, mas sim com um sentimento de ansiedade ou até mesmo medo pela falta de experiência como líder.

Gráfico 10: Sente que estava preparado quando começou a liderar?



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### Definição do início da jornada como líder em uma palavra

Solicitamos para os respondentes compartilharem em uma palavra como foi o início da jornada deles como líder. A Figura 4 apresenta uma nuvem de palavras baseado nas respostas deste questionamento, sendo a palavra em maior destaque, aquela que possuiu uma maior recorrência de citações.

Figura 1: Nuvem de palavra - Desafio



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### Características que mais se identifica

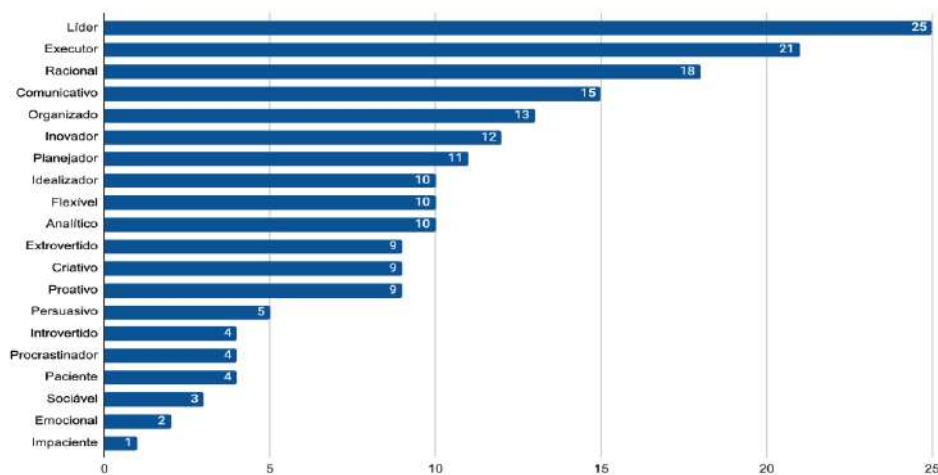
O intuito dessa pergunta foi entender com quais características o líder mais se identificava, podendo escolher cinco dentre as vinte opções. A opção mais marcada foi a de Liderança, com 49% das respostas, indo bem de encontro com o motivo que se decidiu por obter esse cargo. Em

seguida, com 41%, a característica que mais aparecer foi a de Executor, atributo tão buscado em startups onde as funções ainda não estão muito bem definidas. Além disso, 18% marcaram a característica Racional, algo coerente visto que o líder é uma pessoa que constantemente está tomando decisões relevantes e deve tomá-las de forma racional e não de forma emocional.

As características assinaladas pelos respondentes nesta pergunta, vai de encontro às características empreendedoras segundo Man e Lau (2000), pois os Empreendedores possuem características específicas dadas as competências que desenvolvem. Considerando as respostas, a maioria dos respondentes se identifica com o perfil de Competências Administrativas e Competências de Relacionamento, visto que muitos se identificam como líderes comunicativos e organizados, além de terem um perfil racional e executor.

O Gráfico 16 apresenta o resumo de todas as características assinaladas.

Gráfico 16: Características as quais mais se identifica



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

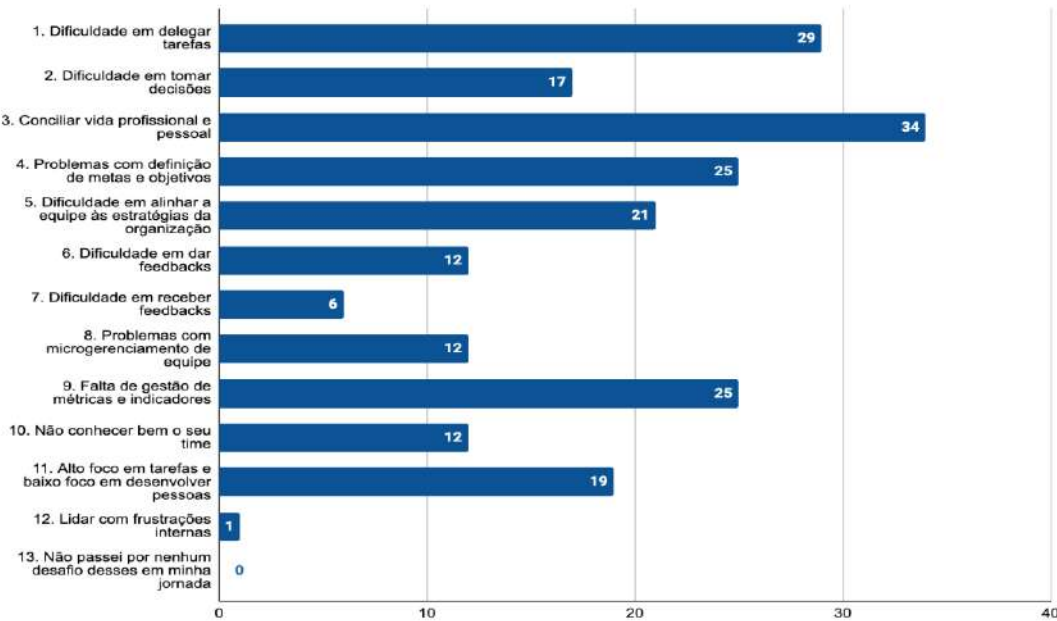
Ninguém nasce um líder, mesmo que desde muito jovens algumas pessoas demonstrem traços de liderança, sem experiência, não se desenvolvem as *skills* necessárias para ser de fato uma liderança. Por esse motivo, foi feita uma pergunta visando compreender quais os principais desafios que os 51 líderes respondentes tiveram em sua jornada, podendo marcar a quantidade de opções que se identificassem. No total houve 213 marcações nas opções apresentadas.

Dentre os desafios mais marcados, encontra-se em primeiro lugar a dificuldade em conciliar a vida profissional com a pessoal (66% dos respondentes), seguido da dificuldade em delegar tarefas com (56,8%) e em terceiro lugar, um empate entre as opções que, coincidentemente, estão interligadas – a dificuldade em definir metas e objetivos e, a dificuldade em gerir métricas e indicadores –, ambas com (49%).

Um paralelo interessante de ser feito é que por mais que muitos dos respondentes tenham indicado que se identificam como líderes, organizados e planejadores, muitos apontaram também que possuem dificuldade em delegar tarefas e tomar decisões.

No Gráfico 17 é possível conferir a lista de opções marcadas, na íntegra.

Gráfico 17: Principais desafios do início da sua jornada como líder



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Iniciar uma jornada como líder já é um desafio por si só, pois as demandas aumentam, a responsabilidade cresce, aprender a lidar com pessoas é essencial, saber tomar decisões em sua maioria complexas é difícil, portanto, todos estes pontos são nevrálgicos e representam muito trabalho para alguém que está iniciando uma jornada.

E para os jovens, é um desafio maior ainda, visto que há uma pressão indireta aliada à falta de experiência). Baseado no Gráfico 17 é possível analisar que os jovens têm dificuldade em equilibrar vida pessoal com profissional justamente devido a esta pressão da falta de experiência, pois realizam longas jornadas de trabalho na tentativa de provar cada vez mais a sua capacidade em dar conta de suas responsabilidades.

É interessante observar, entretanto que em relação a este principal desafio de conciliar vida profissional e pessoal, o relatório da MindMiners (2017) sobre o tema afirmava que os jovens sabem equilibrar vida profissional e pessoal, pois valorizam a qualidade de vida. Entretanto a pesquisa evidenciou que os respondentes não o sabem, chegando inclusive a desenvolver distúrbios emocionais, os quais vamos analisar a seguir.

Dentre os principais transtornos/distúrbios que esses jovens adquirem ou sentem estão alguns muito sérios e que precisam de atenção. Foi perguntado quais dos transtornos mentais eles

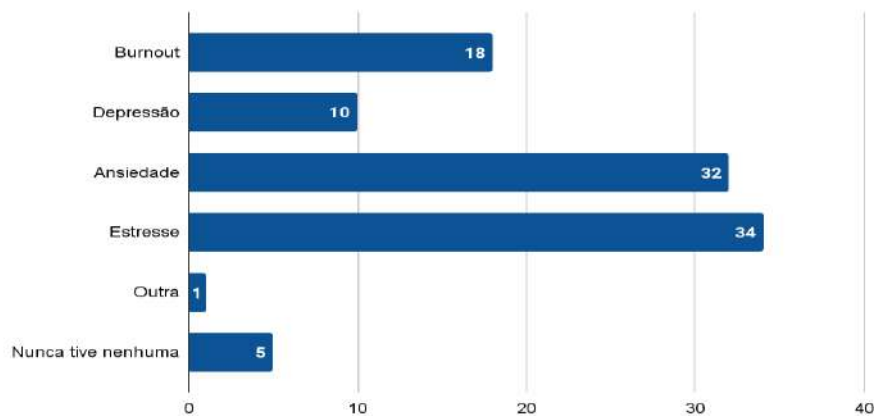




já tiveram como consequência de uma alta dedicação ao trabalho. O Estresse foi a opção (66,6% das repostas), seguido da Ansiedade com (62,7%). As duas seguintes são as mais preocupantes, (35,2%) reportaram que já tiveram um *Burnout*<sup>1</sup> e (19,6%) reportaram que têm ou já tiveram Depressão, fruto do trabalho.

Felizmente (9,8%) indicaram que nunca tiveram nenhuma dessas condições. Sabe-se, entretanto, que essa não é a realidade de muitos, e que estes distúrbios são graves e merecem uma atenção. O Gráfico 18 apresenta a totalidade das respostas.

Gráfico 18: Transtornos/Distúrbios/Síndromes que foram adquiridas no trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

## Perfil das startups dos líderes participantes

O que motivou esta seção do questionário foi explorar e entender as características das startups representadas pelos respondentes desta pesquisa e conhecer seus cargos entendido como condição importante. Questionou-se também sobre o ano de fundação da empresa, o segmento de atuação, o nível de maturidade da startup, faturamento, número de colaboradores, qual o tipo de investimento recebido, e público-alvo. Nas seções seguintes são apresentados os resultados e análises.

## Cargo dos respondentes

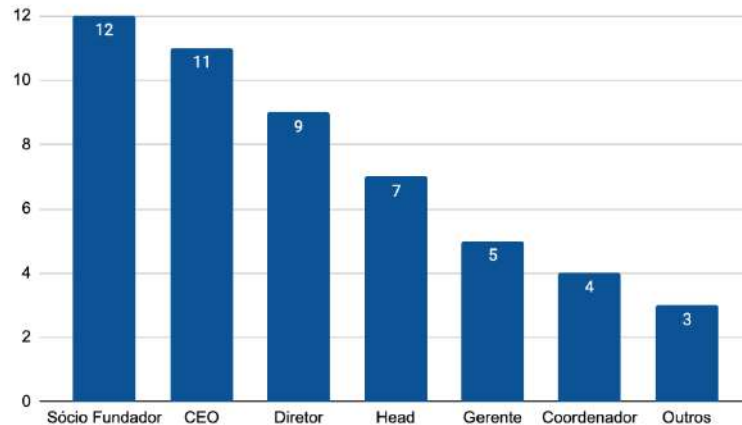
Visto que o objeto de análise são jovens que ocupam cargos de liderança, buscou-se entender melhor as atribuições e responsabilidades deles dentro da startup para extrair informações que possam estar relacionadas com esses aspectos.

Após analisar os dados é possível observar que o maior número de respondentes atua como Founder/Co-founder, CEO, Diretor ou Head dentro das startups. É importante destacar que

<sup>1</sup> Síndrome de **Burnout** ou Síndrome do Esgotamento Profissional é um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade.

esses cargos possuem grande relevância na hierarquia da empresa, obtêm salários mais significativos, responsabilidades e funções bem desafiadoras. É esperado que essas lideranças enfrentem diversas dificuldades devido à complexidade de suas funções se deparando com uma grande pressão. Mas é muito interessante constatar que pessoas tão jovens já estão trabalhando em cargos de alta hierarquia dentro da empresa. O Gráfico 19 evidencia a totalidade dos cargos dos respondentes.

Gráfico 11: Cargo das líderes nas startups

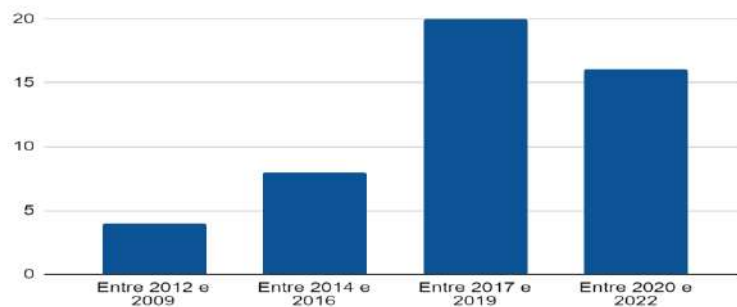


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### Ano de fundação da startup

Após analisar os dados é possível observar através do Gráfico 20 que a maioria das startups foi fundada entre os intervalos de 2017-2019 e 2020-2022. Vale destacar que as startups analisadas são bem novas, ou seja, foram fundadas recentemente e não possuem muito tempo de mercado. Nesse sentido, é esperado que existam muitas mudanças nos próximos anos. Essas startups podem ser investidas, vendidas ou até falirem, pois ainda estão dentro de um prazo possível de mortalidade.

Gráfico 20: Período de fundação da startup



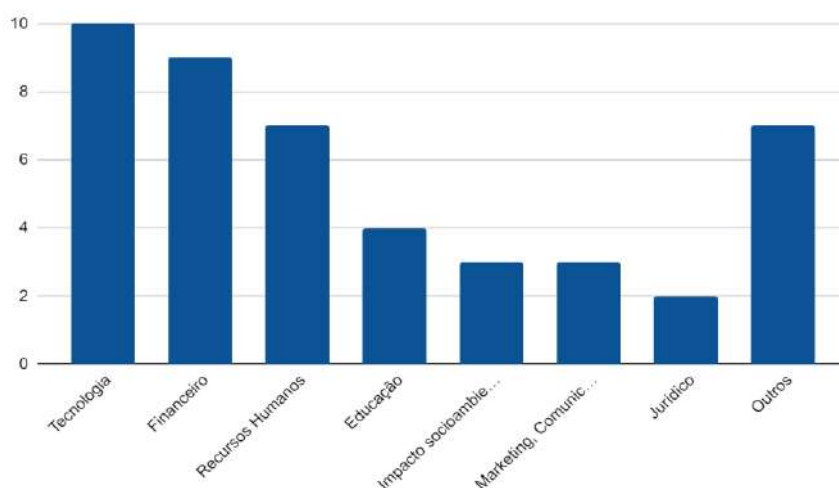
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

## Segmento de atuação da empresa

Com o objetivo entender o segmento de atuação da startup para extrair informações que possam estar ligadas a características particulares de determinado mercado e sua área de atuação. As opções de resposta eram: Agronegócio, Alimentação, Construção, Deep Tech (IA, IoT, ML, ...), Educação, Energia, Esportes, Financeiro, Games, Imobiliário, Impacto socioambiental, Jurídico, Marketing, Comunicação ou Vendas, Moda, Recursos Humanos, Saúde, Seguros, Serviços, Tecnologia, Varejo, Outros.

Através do Gráfico 21 é possível observar que a maioria das startups se encontra nos segmentos de: Tecnologia, Financeiro e Recursos Humanos. É importante destacar que esses são segmentos bem populares no mercado de startups. Nesse sentido, é esperado que estas empresas estejam em mercados com alta demanda, porém também com alta concorrência.

Gráfico 21: Segmento de atuação da startup



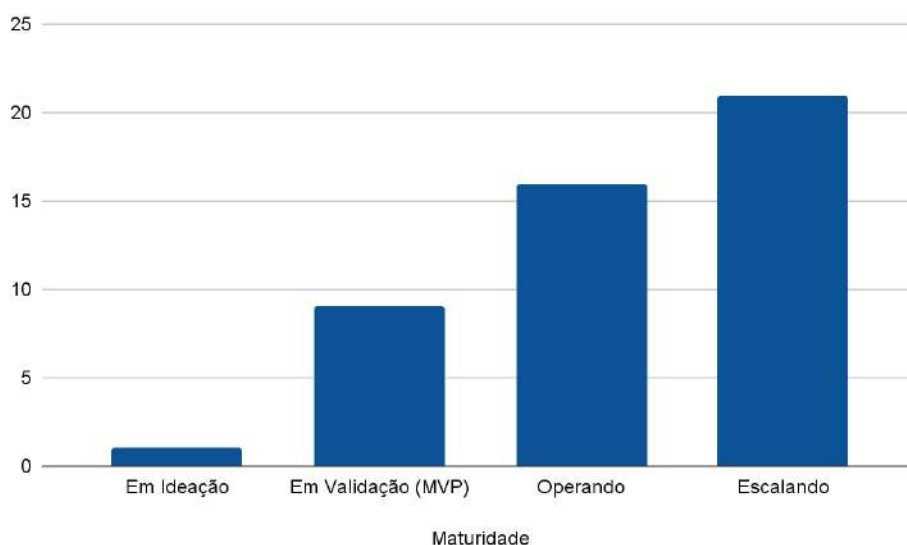
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

## Maturidade da startup

Essa pergunta visa entender o nível de maturidade das startups as quais os participantes fundaram ou fazem parte, buscando extrair informações que possam estar relacionadas às dificuldades e características da respectiva maturidade. Nesse âmbito, a pergunta possuía as seguintes opções de resposta: Em ideação, Em Validação (MVP), Operando, Escalando, Indefinido.

O Gráfico 22 apresenta os resultados deste questionamento. É importante destacar que os níveis de maturidade mais encontrados ultrapassaram a ideação e o MVP, contribuindo para uma análise mais complexa. No entendimento dos autores deste trabalho, esses resultados são ótimos para a pesquisa, pois seria complicado analisar características de líderes de startups que ainda nem fizeram sua primeira venda.

Gráfico 22: Estágio de maturidade da startup



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### Faturamento da startup

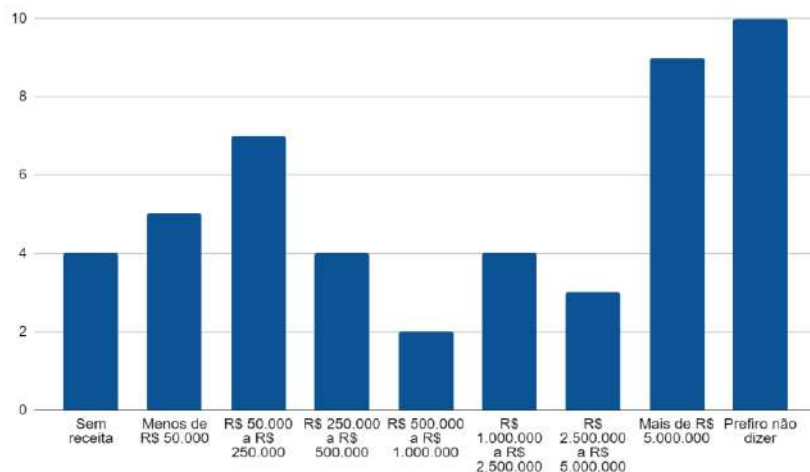
Para entender o nível de faturamento da startup e extrair informações que possam estar relacionadas com os recursos e seus desafios foi realizada a pergunta sobre “Faturamento da startup nos últimos 12 meses”.

Após analisar os dados observam-se respostas bem diversificadas, muitas respostas acima de R\$ 5.000.000,00, e um bom número de respostas de R\$ 50.000,00 a R\$ 250.000,00 e muitos também preferiram não responder. O faturamento de uma startup é um indicador direto de sua maturidade, uma vez que uma startup possui diferentes estágio de sua validação para ganho de escala.

Sendo o faturamento também um indicador que auxilia empreendedores no cálculo de seu *valuation* que é um dos pontos analisados quando uma startup está buscando investimentos.

As respostas sobre o faturamento das startups dos líderes respondentes encontram-se no Gráfico 23.

Gráfico 23: Nível de faturamento da startup



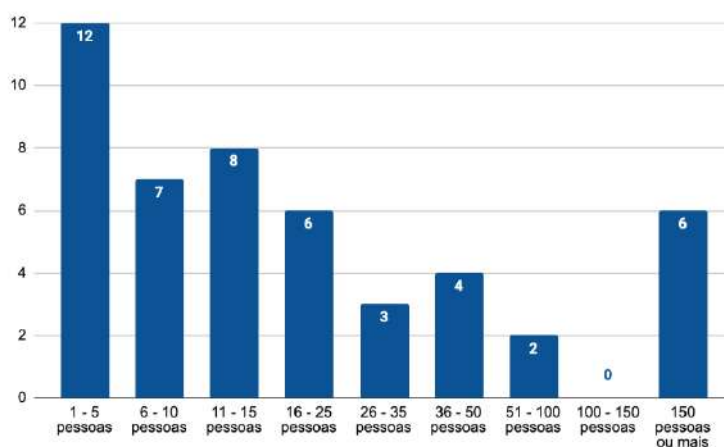
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

### Quantidade de colaboradores

Visando entender a quantidade de colaboradores da startup e extrair informações que possam estar relacionadas a desafios provenientes do número de funcionários foi elaborada a pergunta com as seguintes opções de resposta: Apenas eu, 1 - 5 pessoas, 6 - 10 pessoas, 11 - 15 pessoas, 16 - 25 pessoas, 26 - 35 pessoas, 36 - 50 pessoas, 51 - 100 pessoas, 100 - 150 pessoas, 150 pessoas ou mais.

Após analisar os resultados observam-se respostas bem diversificadas que podem ser evidenciadas no Gráfico 24.

Gráfico 24: Número de colaboradores da startup



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

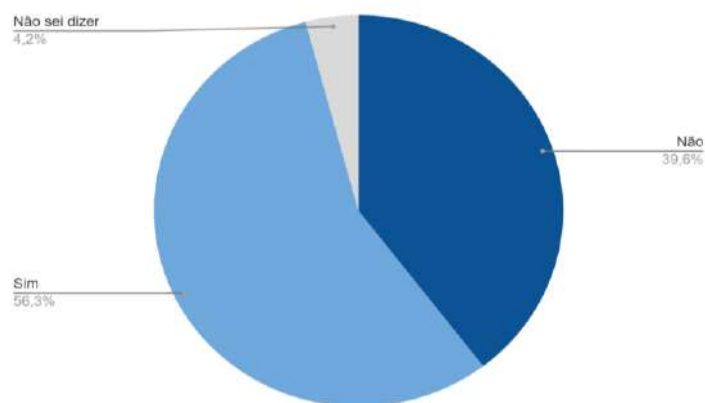
## Investimento

Buscando entender o nível de maturidade das startups mais a fundo além da pergunta do faturamento e de estágio de maturidade que pode ser algo subjetivo, foi perguntado se a startup já recebeu investimento. Nesse sentido, foi realizada a pergunta “A startup já recebeu investimento?”, com as seguintes opções fechadas: Sim; Não; Não sei dizer.

Após analisar os resultados observamos que 56,3% das startups já receberam algum investimento – Gráfico 25. Em seguida, foi perguntado a aqueles que indicaram que a startup já recebeu investimento que tipo foi, o Gráfico 26 apresenta essas informações.

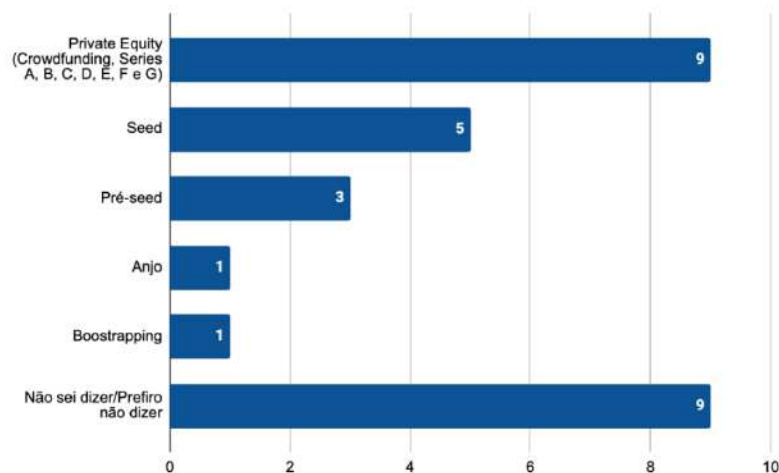
É interessante destacar que no meio de Venture Capital (investimento de alto risco, principalmente realizados em startups), a maioria dos investidores e fundos de investimento não aportam dinheiro apenas considerando o negócio, mas sim a(s) pessoa(s) por trás daquele negócio. Por isso, saber que dos 51 respondentes, 29 receberam algum tipo de investimento é uma informação relevante e importante, por terem jovens na liderança do negócio.

Gráfico 25: Investimentos na startup



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Gráfico 26: Tipo de investimento recebido



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

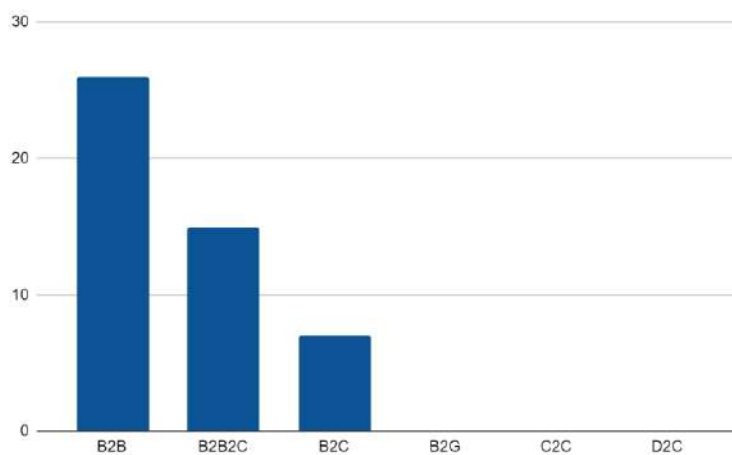


## Público-alvo

Essa pergunta tem como objetivo identificar o público-alvo da empresa e extrair informações que possam estar ligadas a essa característica.

Após analisar os resultados observam-se respostas em apenas 3 opções das 6 disponibilizadas, conforme apresentado no Gráfico 27. É importante destacar que os 3 modelos sem nenhuma resposta realmente são modelos menos comuns, assim como os 2 modelos mais populares da pesquisa de fato são mais característicos no mercado. Nesse sentido, a pesquisa vai de encontro com a percepção que os autores deste trabalho possuíam quanto ao público-alvo.

Gráfico 27: Público-alvo da startup



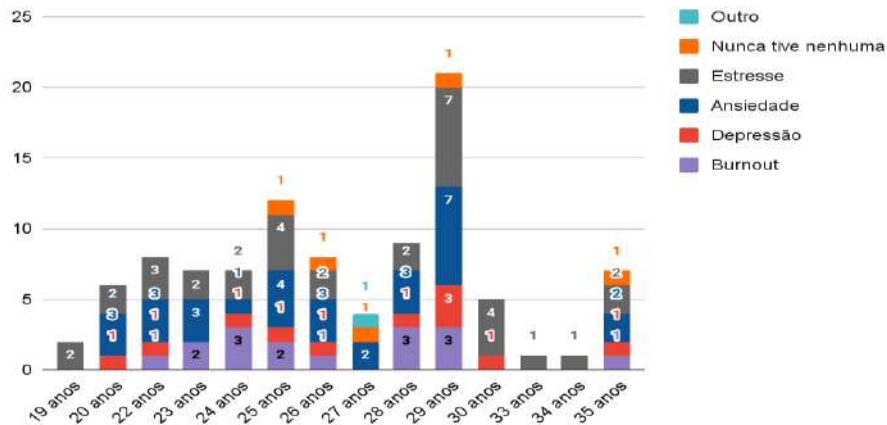
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

## Cruzamento de dados

Considerando a importância e relevância do tema, foi percebido que alguns dados, quando cruzados, acrescentam uma perspectiva diferente acerca do tema, por esse motivo, visando acrescentar mais para esta pesquisa, foram realizados 7 relacionamentos com alguns dados apresentados na pesquisa, de modo a extrair insights e, em alguns casos, alertas importantes.

O primeiro relacionamento feito foi entre as variáveis IDADE x SÍNDROMES/DISTÚRBIOS e o Gráfico 28 apresenta este dado.

Gráfico 28: Cruzamento - Idade X Transtornos/Síndromes Adquiridas



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Conforme já mencionado no capítulo 5, é preocupante a quantidade de jovens que não consegue conciliar a carga de trabalho com a sua vida pessoal, desenvolvendo assim alguns transtornos e distúrbios (sendo alguns muito graves).

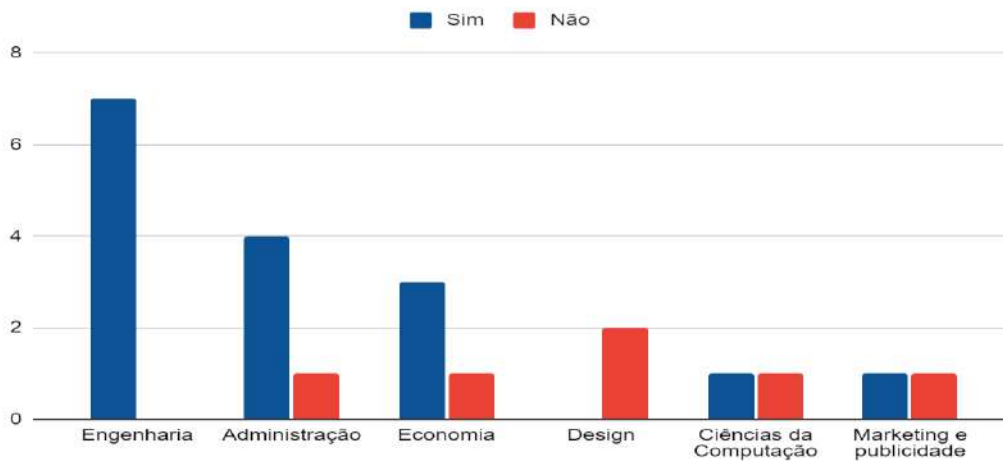
Dentre as opções sugeridas na pesquisa, Depressão e Burnout são as que mais preocupam e chamam a atenção, aparecendo em praticamente em todas as idades dos respondentes, ou seja, das 14 idades dos respondentes, 9 tem/tiveram depressão; quanto ao Burnout, 8 das 14 idades tiveram essa síndrome.

A reflexão que fica é, como que estes jovens devem ponderar sua vida pessoal e profissional de maneira que não cheguem a este nível de esgotamento e desenvolvimento de transtornos, síndromes e doenças graves.

O segundo cruzamento de dados feito foi entre as variáveis CURSO DE GRADUAÇÃO REALIZADO X AJUDA NA FORMAÇÃO DE LIDERANÇA. O Gráfico 29 apresenta o relacionamento.



Gráfico 29: Cruzamento - Curso X Sua formação te ajudou a se tornar um líder



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Este cruzamento tem como objetivo entender quais cursos mais contribuíram para a formação dos líderes que responderam ao questionário. Vale destacar que só foram utilizados neste relacionamento os cursos marcados ao menos 2 vezes, que foram: Engenharia, Administração, Economia, Design, Ciências da computação, Marketing e Publicidade.

Após analisar os dados o curso com mais respostas positivas foi o de Engenharia, seguido de Administração e Economia. Em contrapartida, o curso de Design é o que possui mais respostas negativas, os cursos de Ciências da computação e marketing/publicidade tiveram um equilíbrio entre respostas positivas e negativas.

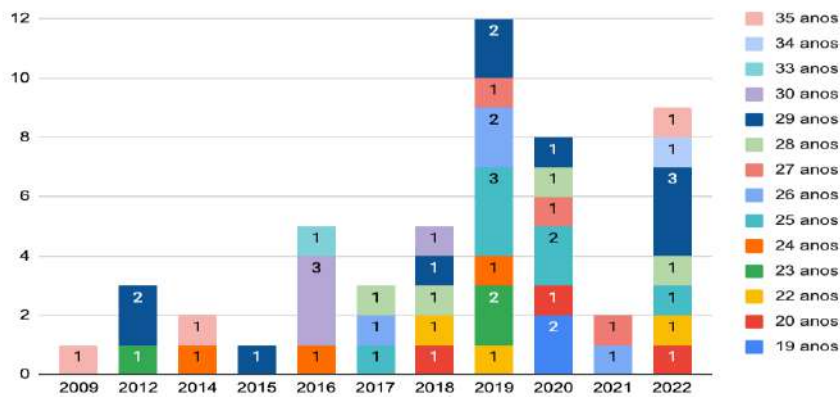
Sabendo que cada vez mais as startups necessitam de equipes multidisciplinares é importante que estes cursos pensem em como achar mecanismos que possam contribuir mais para a formação de seus alunos quanto a competência de liderança.

Analisar o ano de fundação das startups pesquisadas e a idade dos seus líderes é interessante, pois é possível perceber dois cenários – idade que o líder tinha quando a startup foi fundada, e ano que um *founder* fundou seu negócio.

Olhando para o Gráfico 30 e realizando uma análise mais a fundo, ou seja, subtraindo o ano de fundação da idade atual do líder, foi possível identificar que a pessoa mais nova tinha 14 anos quando a startup que trabalha foi criada – 2012. É fácil identificar que muitos dos respondentes eram muito jovens quando os negócios onde hoje são líderes foram criados.

É interessante pensar que estes jovens passaram por diversos processos de aprendizagem e desenvolvimento para chegarem nestes cargos de lideranças nestas startups; quanto aos *founders* vale pensar na coragem que tiveram para criar seus próprios negócios enquanto ainda jovens sem ter todas as habilidades necessárias para fundar e desenvolver a empresa.

Gráfico 30: Cruzamento - Idade X Ano de fundação (Startup)



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

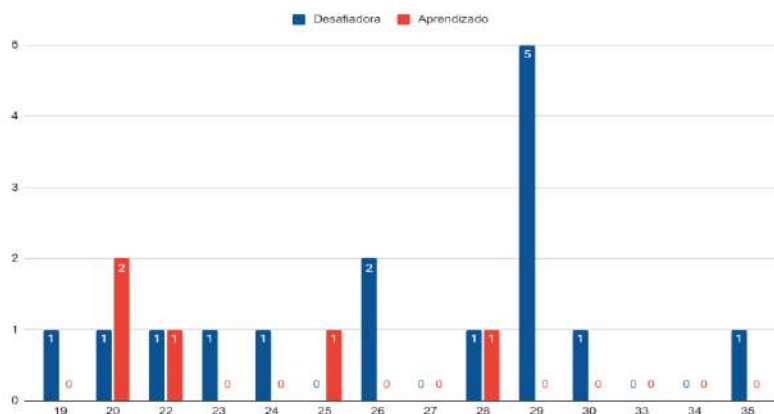
A respeito da idade dos líderes das startups e a definição destes respondentes, em uma palavra, para o início da jornada é possível visualizar através do Gráfico 31, tal relacionamento.

O Gráfico traz um recorte somente com as palavras mais citadas – Aprendizado e Desafiadora - ressaltando que essas duas palavras estão extremamente correlacionadas e falam bastante sobre o jovem líder de hoje.

Este jovem líder busca por aprendizado constante e deseja se desenvolver rapidamente para que possa se tornar um profissional cada vez mais experiente. De qualquer forma, ele não foge dos desafios que surgem no dia a dia, objetivando se tornar um colaborador cada vez mais evoluído.

Outro fato a ser destacado, em relação à idade, é que das 14 pessoas que marcaram que o início da sua jornada foi "Desafiadora", 5 pessoas possuem hoje 29 anos. Isso demonstra que independentemente da idade e experiência, o início será sempre desafiador.

Gráfico 31: Cruzamento - Idade x Definir o início da jornada como líder em uma palavra

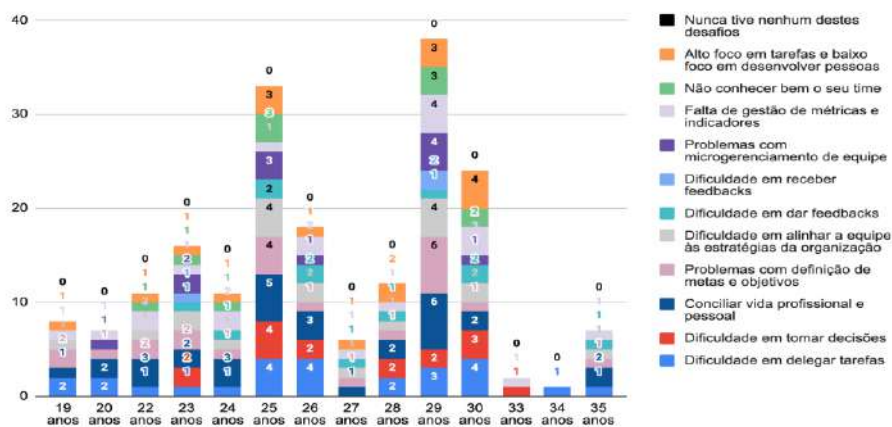


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Como já mencionado neste trabalho, ser uma liderança jovem não é algo fácil e com ela vem diversos desafios. Ao relacionar dois dados – "Idade" x "Principais desafios no início da jornada com líder", pode-se perceber que todos os líderes, independentemente da idade já passaram por algum tipo de desafio.

O Gráfico 32 evidencia os principais desafios por faixa etária, deixando claro que liderança é algo a ser desenvolvido e que apenas o tempo e a prática é que vão ensinar – a chamada curva de aprendizagem.

Gráfico 32: Cruzamento - Idade X Principais desafios da jornada como líder

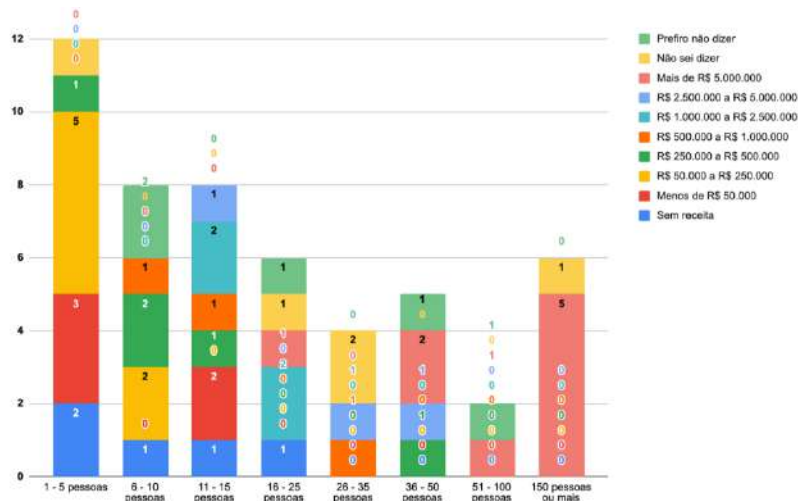


Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

Relacionando as respostas sobre a quantidade de colaboradores e o faturamento da Startup dos últimos 12 meses, o Gráfico 33 evidencia que há uma relação estreita entre esses dois dados. Pois 10% (5 pessoas) que contêm em sua startup um faturamento de mais de R\$ 5.000.000,00 dispõem de mais de 150 colaboradores.

Outro ponto a ser destacado e a opção mais marcada, com 10% (5 pessoas), que possuem faturamento entre R\$ 50.000,00 e R\$ 250.000,00 e que contam com 1 a 5 profissionais. Vale destacar que mesmo com uma quantidade baixa de colaboradores, consegue-se uma receita relativamente razoável. O Gráfico 33 traz as demais informações sobre este relacionamento de dados.

Gráfico 33: Cruzamento - Quantidade de Colaboradores x Faturamento da Startup



Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2022)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar sobre liderança jovem é um grande desafio, e por mais que este tema seja estudado há séculos, ele está sempre em constante mudança devido a novos modelos de negócios e novos estilos de liderança. O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo sobre lideranças jovens em startups – empresas que são fonte importante de inovação e criatividade – visando conhecer além do perfil destes líderes, alguns traços comportamentais e desafios atrelados às suas jornadas.

Diante do que foi apresentado ao longo desta pesquisa, percebe-se que o perfil da amostra estudada está bem próximo ao já apresentado por alguns autores como MALETTA (2013), SANTOS (2016), LONGUI (2011) e RIBEIRO (2015) apud CARVALHO et al (2018), sendo majoritariamente pessoas do sexo masculino, da região sudeste/sul, entre 25 e 30 anos, de cor branca, com ensino superior completo e competências similares.

Além disso, vai de acordo com o artigo Líderes do Amanhã publicado por Marta Campello em 2013 na medida em que reforça que os jovens líderes enfrentam significativos desafios na área das relações interpessoais e gerenciais, como delegar tarefas e definir metas e objetivos. A autora ainda acrescenta um novo desafio muito presente atualmente, que ultrapassa os limites da empresa, que é conciliar a vida profissional com a pessoal.

Em tempos de pandemia foi possível observar que os limites organizacionais ultrapassaram as fronteiras da empresa com o home-office, invadindo a vida pessoal e familiar, e muitos jovens líderes têm se deparado com esse difícil desafio.

Neste sentido, mesmo após anos desses artigos/pesquisas terem sido escritos, o perfil do jovem líder segue ainda pouco plural e bem excludente.



As pessoas pretas/pardas representam 54% da população do país, as mulheres representam 52,2% do total de brasileiros, e mesmo assim têm uma representatividade muito pequena dentro do número de lideranças em geral.

Além disso, a dificuldade que jovens enfrentam em conciliar a vida pessoal com profissional é um problema evidenciado na pesquisa que pode acabar desencadeando outras doenças ou até mesmo o desenvolvimento de transtornos e síndromes. Apesar de passar muitas vezes despercebido e ser difícil a identificação destes distúrbios é importante que existam ações para ajudar a alterar esse cenário.

Existem poucos movimentos, e muitas vezes estes são nichados no apoio ao combate à cultura excludente dos cargos de liderança em startups brasileiras, tema este que, na percepção dos autores deste trabalho, precisa receber as devidas intervenções do mercado, das instituições sociais, da Academia e do Estado, de maneira geral. Pensar políticas públicas que visem cada vez mais a inclusão, pode minorar estes efeitos.

Além disso, o tema sobre a dificuldade em conciliar a vida pessoal com profissional deve ser uma pauta mais presente nos próximos anos, visando ajudar os líderes jovens do futuro a encontrar um melhor equilíbrio entre sua vida fora e dentro dos limites da empresa.

Por fim, foram encontrados poucos artigos relacionados ao tema central deste trabalho – LIDERANÇAS JOVENS EM STARTUPS – se for levado em consideração a importância e o impacto nos dias de hoje sobre tal assunto.

Desta forma é importante que sejam desenvolvidas mais pesquisas e artigos que abordem, mesmo que de maneira tangencial, o tema de lideranças jovens em startups brasileiras.

Este trabalho foi de suma importância para os autores-alunos. Como estes tiveram experiência profissional no universo empreendedor, a aderência ao tema sempre e o interesse sempre foram muito grandes e entender estas lideranças de startup também era um desejo dos mesmos.

Foi possível fazer diversas constatações e observações quanto às características do jovem líder e entender como estas habilidades e competências se conectavam e formavam estas lideranças nas startups, que são um ambiente propício para o desenvolvimento deste tipo de habilidade. Foi possível também observar que muitas destas habilidades e competências vão de encontro ao citado por Man&Lau (2000)

Quanto às limitações do trabalho, a amostragem utilizada não permite que afirmações e generalizações sejam feitas para o tema em questão visto que somente foram utilizados os respondentes que faziam parte do *networking* dos autores.

A sugestão de prosseguimento de pesquisa figura para que novos estudos sejam feitos a fim de realizar outras correlações de dados e talvez, uma busca mais abrangente em periódicos internacionais permitindo mapear e comparar os jovens líderes de startups brasileiras com jovens líderes de outras nacionalidades.

## REFERÊNCIAS

- AAInovação. **Unicórnios Brasileiros: Conheça as startups avaliadas em US\$1 bilhão**, por Lorena Pickert, 2022. Disponível em: <https://blog.aaainovacao.com.br/unicornios-brasileiros/>
- ABREU, P. R.; & NETO, C. **O panorama das aceleradoras de startups no Brasil**, Fundação Getúlio Vargas, 2016.
- ABSTARTUPS, **Crescimento Das Startups: Veja O Que Mudou Nos Últimos Cinco Anos!**, por Ana Fabia Carillo, 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>
- BAILLETTI, T. **Technology Entrepreneurship: Overview, Definition, and Distinctive Aspects**. Technology Innovation Management Review, 2: 5 – 12, 2012
- BENTO, A, **Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira**. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas (pp.145-157). Aveiro: Universidade de Aveiro. (Publicação em CD-ROM - ISBN 978-972-789-281-5), 2008
- BOYATZIS, Richard; MCKEE, Anne. **O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão**. Rio de Janeiro, 2006.
- CAMPELLO, M. ALVES. B, E DINIZ D, **Líderes do amanhã: desafios e competências dos jovens gestores, Nova Lima, DOM: v. 7, n. 21, p. 8-15**, 2013.
- CARVALHO, A. C. M.; SOUZA, B. A. A.; REZENDE, F. S.; SOUZA, M. C. **Perfil dos Empreendedores de 'Startup' de um Programa de Aceleração do Estado de Minas Gerais**. Desafio Online, v. 6, n. 3, p. 410-430, 2018.
- CRAMMOND, R. J. **Entrepreneurship: origins and nature**. In: CRAMMOND, R. J. (Org.). Advancing entrepreneurship education in universities. Cham: Palgrave Macmillan, p. 23-55, 2020.
- DISTRITO. **6 Grandes empresas que não souberam inovar**, 2022. Disponível em: <https://distrito.me/blog/empresas-que-nao-souberam-inovar/>
- DORNELLAS, J.C. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades sobre o empreendedor de sucesso**. 4ª edição, Editora Empreende. Rio de Janeiro. 2020.

ENDEAVOR. Vale do Silício: como fazer parte, mesmo não estando lá, 2019. Disponível em: <https://endeavor.org.br/inovacao/vale-do-silicio/>

ERCICO, Jelson; CASAGRANDE, Fabiano; SANTOS, Paulo Padilha dos. **A IMPORTÂNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES PELOS GESTORES NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL.** Revista Tecnológica / ISSN 2358-9221, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 1 - 15, ISSN 2358-922, 2016. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/147>

FERREIRA, Ana Carolina. **Confira 4 vantagens e desvantagens de trabalhar em uma startup,** Valiance Coaching, 2018. Disponível em: <http://blog.valiancecoaching.com.br/4-vantagens-e-desvantagens-de-trabalhar-em-uma-startup/>

FIGUEIRA, K. K., Hörbe, T. D. A. N., VARGAS, K. D. F. S., MACHADO, E. C., & de Moura, G. L. Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 2017

FLORENCE.EDU. Conheça a importância e os desafios dos jovens no mercado de trabalho, 2020. Disponível em: <https://www.florence.edu.br/blog/jovens-no-mercado-de-trabalho>

GABRIEL, M. **Marketing na era Digital: conceitos, plataformas e estratégias** – Ed.Novatec – São Paulo – 2010.

GAMANIS, A.; GIOSSI, S.; ANASTASIADOU, S.; GAMANIS, G.G. Tracing the concept of entrepreneurship and the role of an entrepreneur: a critical review. International Journal of Entrepreneurship and Innovative Competitiveness - IJEIC, Cyprus, 2019.

GARCIA, A.S.; ANDRADE, D.M. - **O campo de pesquisas do empreendedorismo: transformações, padrões e tendências na literatura científica (1990-2019)** - Revista Brasileira de Inovação - Campinas (SP), n.21, e02/2002, p. 1-30, 2022.

GEM Global Entrepreneurship Monitor. **2015/16 Global report.** GERA, 2016.

GIL, C. – Como elaborar projetos de pesquisa – Editora Atlas – Rio de Janeiro – 5ª Ed. – 2010.

GOLEMAN, D. Trabalhando com a Inteligência Emocional. (Trad. M. H. C. Cortês). Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GRAHAM, P. **Startup=Growth.** Paltel Group Foundation, 2012. Disponível em: <http://paltelfoundation.ps/uploads/No.16-Startup=Growth.pdf>

GRANDA, A.. **IBGE: mulheres somavam 52,2% da população no Brasil em 2019.** Agência Brasil, 2021. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-08/ibge-mulheres-somavam-522-da-populacao-no-brasil-em-2019>

HAMPF, ALEXANDRE.. **Jovens Líderes no mercado de trabalho.** CLIMACOMUNICAÇÃO, 2019. Disponível em: <https://climacomunicacao.com.br/blog/jovens-lideres-no-mercado-de-trabalho/>,



KLEIN, P.; MAHONEY, J.T.; MCGAHAN, A.; PITELIS, C.. Toward a theory of public entrepreneurship. *European Management Review*, Houndmills, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2010.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ÅSTRÖM, F. **Entrepreneurship: exploring the knowledge base. Research Policy, Amsterdam, 2012.**

LEWANDOWSKA, M. S.; SZYMURA-TYC, M.; GOLEBIEWSKI, T. Innovation complementarity, cooperation partners, and new product export: Evidence from Poland. *Journal of Business Research*, 2016.

LOW, M. B., & MACMILLAN, I. C. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139–161, 1988.

MALHOTRA, N & BIRKS, D.. *Marketing Research: An Applied Approach: 3rd European Edition.* Prentice Hall, 2007.

MAN, T. W. Y., & LAU, T.. **Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis.** *Journal of Enterprising Culture*, 8 (3), 235-254, 2000.

MARQUES, J. R.. **AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DE TRABALHAR EM STARTUP.** IBC, 2021 Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-carreiras/as-vantagens-e-desvantagens-de-trabalhar-em-startup/>.

MEISSNER, D.; KOTSEMIR, M. Conceptualizing the innovation process towards the 'active innovation paradigm' - trends and outlook. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2016.

MIGUEZ, V.B. ; LEZANA, A.G.R. – **Empreendedorismo e inovação: os fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo** - Navus – Florianópolis-SC – v.8 n.2 p. 112-132 / abr./jun. 2018.

MINDMINERS, **Millennials e a Geração Nem Nem: trabalho, educação e tendências de consumo**, por Daniel Almeida, 2017. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/millennials-e-a-geracao-nem-nem/>

MIT. **A mudança no comportamento das gerações: tecnologia de A a Z**, por Gustavo Caetano, 2019. Disponível em: <https://mittechreview.com.br/a-mudanca-no-comportamento-das-geracoes-tecnologia-de-a-a-z/>

NASSIF, V. M. J., ANDREASSI, T., & SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *INMR - INNOVATION & MANAGEMENT REVIEW*, 2011.

OECD - **ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.** Oslo Manual: Guideline for collecting and interpreting innovation data. 3. ed. European Commission: OECD, 2005



PACHECO, P. - Geração Z no mercado de trabalho: atuações e anseios. IFood, 2022. Disponível em: <https://blog-empresas.ifood.com.br/geracao-z-no-mercado-de-trabalho/>

PRUDENTE E., **Dados do IBGE mostram que 54% da população brasileira é negra.** Jornal da USP. 2020 Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/dados-do-ibge-mostram-que-54-da-populacao-brasileira-e-negra/>

REIS, CAROLINA - Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0, Escola Politécnica, UFRJ - Rio de Janeiro – 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1qL05Eec2DnFePeDXXTQ7z7kl-3BXjAPs/view>

ROCKCONTENT. **Descubra a história por trás do Vale do Silício e conheça as principais empresas localizadas na região,** por Lucas Amaral, 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/vale-do-silicio/>

ROSEBUSCH, N.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH, A. **Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs.** Journal of Business Venturing, 2011

SAINI, S.; & PLOWMAN, K. **Effective Communications in Growing Pre-IPO Start-Ups.** Journal of Promotion Management, 13(3–4), 203–232, 2007

SANTOS, S. C., CAETANO, A., & CURRAL, L. Atitude dos estudantes universitários face ao empreendedorismo: Como identificar o potencial empreendedor? Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 9, 2-14, 2010

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research.** *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SILICON MAPS. Silicon Valley Map, 2022. Disponível em: <https://siliconmaps.com/silicon-valley-map/>

STARTSE. **Como a falência da Blockbuster tornou a Netflix a maior empresa de mídia do mundo.** [S. l.]: Startse, 2021. Disponível em: <https://app.startse.com/artigos/como-a-falencia-da-blockbuster-tornou-a-netflix-a-maior-empresa-de-midia-do-mundo>

YIN, R – **Estudo de Caso: planejamento e métodos – Edito Bookman – 5ª ed. Porto Alegre – 2015.**

ZAECH, S., & BALDEGGER, U, **Leadership in start-ups.** *International Small Business Journal*, 35(2), 157–177, 2017

ZAMPIER, M. A., Takahashi, A. R. W., & Fernandes, B. H. Sedimentando as bases de um conceito: As competências empreendedoras. Revista ReGePe, 2012

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: DESVENDANDO A QVT ATRAVÉS DO OLHAR DOS EMPRESÁRIOS JUNIORES DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Ana Priscilla da Silva Pereira Patrocínio. ana.patrocinio@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Juliana Almeida Trajano. juliana.almeida@aluno.cefet-rj.br, CEFET/RJ.

Marcelo de Sousa Nogueira, MSC. marcelo.nogueira@cefet-rj.br, CEFET/RJ.

### RESUMO

Este projeto tem como objetivo geral desvendar a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em relação ao olhar dos empresários juniores da cidade do Rio de Janeiro. Apresenta também o histórico das empresas juniores no mundo e no Brasil e expõe o propósito de sua criação, bem como o crescimento do Movimento Empresa Júnior (MEJ) no cenário estudantil. Retrata ainda a evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e aponta as principais abordagens encontradas em relação ao tema proposto. Em sequência, aborda a importância da QVT, sua relação com a produtividade e apresenta uma correlação entre a QVT e o MEJ. Ademais, este projeto apresenta a abordagem de pesquisa desenvolvida pelas autoras a fim de desvendar a percepção dos empresários juniores no que tange ao entendimento da QVT. A partir desta pesquisa, pode-se depreender a importância de sugerir a realização de uma abordagem mais direcionada para o público presente no MEJ, através de um instrumento educacional, a fim de que seus participantes compreendam a relevância em aplicar os conceitos de QVT nas empresas juniores.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho; Movimento Empresa Júnior; Percepção da QVT; Instrumento educacional.

### ABSTRACT

This project aims to uncover the junior entrepreneurs' perception about the Quality of Life in a Workplace in Rio de Janeiro city. It also presents the junior enterprises' history in Brazil and in the world and shows the porpoise of its creation as also the growth of the Junior Enterprise Movement between the students. It also shows the evolution of the Quality of Life in a Workplace's conception pointing the main approaches found about the theme. In sequence the project relates the Quality of Life in a Workplace's importance, its relation with productivity and it shows the connection between Quality of Life in a Workplace and the Junior Enterprise Movement. In addition, this project shows the research's approach developed by the authors to understand the junior entrepreneurs' perception of the knowledge of Quality of Life in a Workplace. From this research, one can understand the importance of suggesting a more target approach to the junior entrepreneurs, through and educational instrument in order that its participants comprehend the relevancy in apply the concepts of Quality of Life in a Workplace in the junior enterprise.

**Keywords:** Quality of Life in a Workplace; Junior Enterprise Movement; Quality of Life in a Workplace's Perception; Educational instrument.



## INTRODUÇÃO

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) consiste no desenvolvimento de atividades empresariais no âmbito estudantil, que são desempenhadas com o objetivo de eliminar o gap existente entre teoria e prática daquilo que é aprendido no ensino superior. Criada na França em 1967, na ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris*), a primeira Empresa Júnior do mundo iniciou o movimento a partir de sua formação.

Desde então, o MEJ vem crescendo e, conseqüentemente, atingindo posições de destaque na sociedade atual. No ano de 2016, por exemplo, comprovando este crescimento, a CEFET Jr. Consultoria, empresa júnior do Centro Federal Tecnológico Celso Suckow da Fonseca (CEFET RJ), foi premiada e reconhecida através de uma pesquisa realizada pelo Instituto *Great Place to Work* (GPTW)<sup>2</sup> como a melhor pequena empresa para se trabalhar no estado do Rio de Janeiro.

Observando tal crescimento e a equiparação cada vez maior das empresas juniores com o mercado sênior, é de extrema importância constatar quais aspectos organizacionais de mercado precisam ser inseridos no ambiente de trabalho de uma empresa júnior. Em uma primeira análise, nota-se que um dos principais aspectos que necessitam ser estudados neste cenário de empresas júnior versus sênior, diz respeito à percepção dos empresários juniores no que tange a QVT.

Diante do contexto abordado, percebe-se a real necessidade que as empresas juniores possuem de enxergarem a QVT como algo absolutamente importante. Com isso, busca-se responder a questão: os empresários juniores da cidade do Rio de Janeiro possuem conhecimento a respeito do conceito e importância da QVT dentro das empresas juniores?

De acordo com a Brasil Júnior, Confederação Brasileira de Empresas Juniores, o Brasil conta com a presença de aproximadamente 570 empresas juniores, que estão presentes em mais de 120 universidades, onde estão inseridos mais de 17 mil empresários juniores.

Nesse movimento encontra-se uma quantidade expressiva de universitários desempenhando atividades empresariais. Frente a essa realidade, tais empresas desenvolvem ações voltadas para assemelhar e assegurar que suas atividades estejam o mais próximo possível com as de empresas sênior.

Apesar de tal semelhança, as empresas juniores apresentam características distintas de empresas do mercado de trabalho, como por exemplo, os contratos de trabalho. No mercado de trabalho encontramos diversas maneiras de estabelecer vínculo empregatício e apesar dessa estabilidade proporcionada por um contrato de trabalho, nota-se que estas empresas apresentam altos impactos produtivos ocasionados pelo absenteísmo.

---

<sup>2</sup> O Instituto Great Place to Work foi fundado em 1991 nos Estados Unidos e tem como função avaliar a gestão das organizações de diversos tipos com aplicação de pesquisas com empregados e empregadores para entender a excelência no ambiente de trabalho.

O absenteísmo é compreendido como o número de ausências de um funcionário em seu trabalho, independente de justificativas. Esta ausência da força de trabalho no ambiente empresarial pode culminar em uma desvantagem competitiva para os negócios. O absenteísmo encontrado nas empresas seniores pode ser relacionado diretamente ao conceito de QVT abordado nessas empresas ou a ausência dele. Empresas que desenvolvem e aplicam este conceito percebem que seus colaboradores se encontram mais engajados para realizar suas atividades rotineiras, impactando assim no crescimento da empresa.

Segundo estudo realizado pela organização *Great Place to Work* (GPTW), empresa de pesquisa, consultoria e educação dedicada ao estudo de clima e cultura organizacional, pequenas empresas consideradas as melhores para se trabalhar apresentam, em média, uma taxa de rotatividade voluntária de 7% enquanto a taxa de *turnover* representa 10%. Esses números podem ser considerados reflexo da QVT adotada por essas empresas, uma vez que, ainda de acordo com a pesquisa, 88% dos entrevistados afirmam que “nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho”.

Diante da tentativa vivenciada pelas empresas juniores de aproximação ao mercado sênior e da crescente conscientização do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho neste último mercado, este projeto justifica-se pela necessidade de desvendar a existência da compreensão de tal conceito nas empresas juniores, através da percepção de seus trabalhadores.

O objetivo geral a ser atingido através do desenvolvimento deste projeto consiste em desvendar a percepção da QVT na ótica dos Empresários Juniores, a fim de entender qual é seu conhecimento a respeito do conceito e da importância, e analisar a aplicabilidade de suas práticas no MEJ.

Para que o objetivo geral seja alcançado, este projeto considera seu desdobramento através dos seguintes objetivos específicos:

1. Estudar a Empresa Júnior e suas especificidades;
2. Estudar a QVT e sua relação com as empresas e o MEJ;
3. Compreender o conhecimento das empresas juniores a respeito da QVT.

Como metodologia, definiu-se a aplicação de uma pesquisa de estudo descritivo, com a finalidade de desvendar o conhecimento dos empresários juniores em relação ao conceito de QVT. Para isso, utiliza-se as técnicas de pesquisa bibliográfica principalmente para a elaboração do referencial teórico no que tange ao conceito de QVT.

## **A PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Além de promover a satisfação pessoal, a QVT vem sendo estudada como fonte de produtividade para as empresas, uma vez que, acredita-se que trabalhadores mais satisfeitos em seu ambiente de trabalho tendem a produzir mais. Diante da busca constante das organizações



pela melhoria de seus desempenhos produtivos, nota-se o regresso das organizações, ao olhar para o trabalhador como peça fundamental para alavancar seus resultados. (WEISS, 1991)

De acordo com Weiss (1991) “as pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”. Ao observar esta afirmativa, infere-se que pequenas ações geram maior envolvimento do colaborador com a empresa de forma mais satisfatória, uma vez que ao ser recompensado, o trabalhador sente-se mais motivado e, conseqüentemente, desempenha com mais afinco suas tarefas.

Para entender melhor como o conceito de QVT e Produtividade estão interligados, cabe-se apresentar o conceito de produtividade. Segundo Limongi-França (2003)

*A produtividade tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços. Em geral, a perspectiva é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para chegar a resultados cada vez mais competitivos. (LIMONGI-FRANÇA, 2003)*

Ao proporcionar QVT aos trabalhadores, muitas organizações esperam que o grau de aproveitamento para a produção de bens e serviços aumente. Tal fato é esperado tendo em vista que, ao melhorar as condições de trabalho, o colaborador sinte-se mais motivado e satisfeito com a organização em que desempenha suas atividades. Em contrapartida, ao realizar o estudo sobre QVT, Fernandes (1996) afirma que

*É evidente que nem todos os problemas de produtividade das empresas, e nem todo o tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível, pode ser resolvido pela tecnologia da QVT. Entretanto, sua aplicação conduz, sem dúvida, a melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que evita maiores desperdícios, reduzindo os custos operacionais. (FERNANDES, 1996)*

Ainda de acordo com Limongi-França (2003)

*Do ponto de vista das pessoas, deve-se prioritariamente dar condição básica de segurança e saúde no trabalho ao fator produtivo, denominado “capital humano” pelos economistas e “recursos humanos” e, mais recentemente, “gestão de pessoas” pela administração. [...] O desafio é*

*reconstruir, com bem-estar, o ambiente competitivo, altamente tecnológico, de alta produtividade do trabalho, e garantir ritmos e situações ecologicamente corretas. (LIMONGI-FRANÇA, 2003)*

Ao promover essas condições básicas, espera-se que o indivíduo desenvolva em seu máximo suas habilidades e conhecimentos para o processo produtivo, visto que, conforme arremata a pesquisadora,

*A produtividade não está somente associada a processos de produção, mas a todo um conjunto de atividades de gestão, como suprimentos, processos de trabalho, logística de distribuição, entre outras. Mais ainda; a produtividade é intrínseca às condições físicas, mentais e ambientais do mundo do trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 2003)*

Contudo, pode-se evidenciar que a QVT proporciona, através da integração de interesses, diversos benefícios para a empresa no que tange a produtividade, mas que seu principal impacto reflete no bem-estar do trabalhador. A aplicação deste conceito, além de permitir maior envolvimento do colaborador com a organização, acaba por influenciar na captação e retenção de empregados altamente especializados, o que, por sua vez, corrobora com a alavancagem vivenciada pela empresa frente ao mercado em que está inserida.

A confirmação desse pensamento verifica-se através da afirmativa de Davis e Newstrom (1991), que concluem que “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. (DAVIS e NEWSTROM, 1992)

## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O IMPACTO NA EMPRESA JUNIOR**

A CEFET Jr Consultoria consolidou-se como a primeira empresa júnior brasileira a ganhar o prêmio de melhor pequena empresa para se trabalhar no estado do Rio de Janeiro em 2016. Notoriamente, diante dos resultados alcançados pelas empresas juniores no cenário mundial, é possível perceber a presença de jovens altamente motivados e engajados com a área de atuação de sua EJ.

Diante disso, faz-se necessário avaliar e compreender a percepção que as empresas juniores possuem frente ao conceito de QVT. Conforme explanado no capítulo 1, os empresários juniores são jovens estudantes que desempenham papéis organizacionais em pequenas empresas que desenvolvem atividades que proporcionam impacto direto no mercado externo. Entretanto,

busca-se depreender o fator determinante para tal envolvimento desses membros com a atividade realizada por estas empresas.

Ao estudar as empresas juniores, percebe-se que as mesmas desempenham diversas ações que se enquadram no entendimento no que se refere ao conceito de QVT. No cenário atual, essas organizações permitem que seus membros desenvolvam ações com as quais se identificam, além de proporcionar flexibilidade de horário e recompensas que permitem o desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos, dentre outras ações realizadas. Se empregadas no mercado sênior, pode-se inferir que tais atividades resultem na aplicação prática do que pode compreender como QVT.

Apresenta-se, então, um paralelo entre o modelo de Walton (1973) e a realidade do Movimento Empresa Júnior (MEJ), de acordo com as características. O paralelo foi criado sobre o que cada característica significa e a realidade experimentada pelas autoras ao longo de sua vivência no MEJ.

Quadro 1 - Paralelo entre os critérios de Walton e a realidade do MEJ.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
<b>Compensação justa e adequada</b>	As Empresas Juniores (EJs) revertem a maior parte de seus ganhos para o desenvolvimento dos membros através do investimento em cursos e outras medidas educacionais, caracterizando-se como um tipo de benefício adequado ao membro;
<b>Condições de trabalho</b>	A maior parte das EJs apresentam horários flexíveis para que os alunos possam trabalhar, com uma carga horária bem menor do que a do Mercado Sênior, em um ambiente amigável para a execução dessas tarefas. Muitas vezes, porém, é possível encontrar os membros das EJs trabalhando por muitas horas, abarcando horários na madrugada e fins de semana;
<b>Uso e desenvolvimento de capacidades</b>	Como prática desenvolvida nas empresas juniores, os membros possuem autonomia para realizar suas tarefas e desenvolvem a aplicação de <i>feedback</i> ;
<b>Chances de crescimento e segurança</b>	Os alunos detêm a mesma chance de crescer dentro da empresa, com a possibilidade de atingir o mais alto cargo de diretoria
<b>Integração social da empresa</b>	Todos os membros possuem igual oportunidade, o que permite um relacionamento social e comunitário entre os integrantes

<b>Constitucionalismo</b>	As atividades realizadas nas empresas juniores estão em conformidade com as leis que regem o MEJ e o trabalho voluntário desempenhado pelos alunos, além de promover, principalmente, o respeito às leis regionais e nacionais
<b>Trabalho e espaço total de vida</b>	A permanência na faculdade é primordial para que o jovem esteja inserido no MEJ, e, por conta disso, os horários de trabalho devem ser limitados. Porém, o que se enxerga são jovens que, em alguns momentos, optam por não comparecer a uma aula para que conclua suas tarefas, escolhem trocar alguns aspectos da vida social pelas atividades do MEJ e passam muitas horas dentro do espaço da EJ, indo além do que se é comum no mercado sênior
<b>Relevância total da vida no trabalho</b>	As empresas juniores compreendem seu papel e relevância de sua imagem no que tange aos aspectos de responsabilidade social, tanto nos serviços realizados quanto no comportamento dos membros na comunidade que estão inseridos

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir da experiência vivenciada no MEJ com base no modelo de Walton (1973).

Visto esses aspectos, torna-se evidente a necessidade de desvendar a percepção das Empresas Juniores no que tange o conceito e a aplicação da QVT. Para tal, o Capítulo 3 aborda um estudo desenvolvido e aplicado para compreender a existência e/ou ausência de entendimento do MEJ no quesito Qualidade de Vida no Trabalho.

## CONHECIMENTO DAS EMPRESAS JUNIORES SOBRE QVT

### METODOLOGIA

Ao observar a necessidade de encontrar respostas que pudessem auxiliar no entendimento que o movimento empresa júnior possui no que diz respeito ao conceito de QVT, a fim de atingir o objetivo geral traçado, definiu-se como base para este projeto a metodologia de pesquisa descritiva.

Ao abordar o tema, Gil (2002) define pesquisa como

*“O procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal*



*estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.” (GIL, 2002)*

Em uma abordagem acerca da pesquisa descritiva, Gil (2002) infere que

*a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.*

A partir deste entendimento, pode-se efetuar a definição da técnica de pesquisa adotada para a obtenção dos dados essenciais para o desenvolvimento deste projeto:

- **Pesquisa aplicada com questionário:** instrumento elaborado para realização da coleta de dados nas empresas juniores a fim de possibilitar o atingimento do objetivo geral deste projeto de desvendar o entendimento da QVT através do olhar dos membros das EJ. Tal questionário foi desenvolvido a partir dos conceitos abordados no capítulo 2 deste projeto. Após a elaboração deste questionário, antes de sua aplicação, foram estabelecidos parâmetros que nortearam tal pesquisa, sendo eles: definição do tamanho da amostra, perfil dos respondentes, tempo total de aplicação, prazo para compilação dos dados, quantidade de questões, tipos de questões apresentadas e a maneira ideal para coletar os dados.

## APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO

O questionário é composto por perguntas de identificação do respondente, seguida de dez perguntas acerca da QVT e uma Avaliação de Contentamento ao final. As perguntas sobre a QVT são divididas em três blocos: Conceito e Definição; Importância; e Aplicabilidade. O bloco de Conceito e Definição tem como objetivo coletar informações sobre o nível de conhecimento teórico que os empresários juniores possuem a respeito da QVT.

Já o bloco de Importância tem como objetivo entender o conhecimento da importância da QVT dentro das empresas juniores. Por sua vez, o bloco de Aplicabilidade busca entender o quanto os empresários juniores entendem os efeitos da QVT dentro das empresas e qual seria a aplicabilidade dentro das EJs. O questionário pode ser visto no Apêndice A. Para os termos menos comuns, é disponibilizado ao respondente um glossário online.

- **Conceito e Definição**

Há três perguntas de afirmação e escala que compõem as perguntas do bloco de Conceito e Definição. A primeira pergunta apresenta três conceitos de QVT, sendo a primeira alternativa um conceito antigo, de quando a QVT foi criada; a segunda um conceito popular, não necessariamente de acordo com a literatura; e a terceira um conceito atual e correto. A pergunta, então, busca entender se o empresário júnior compreende o que é de fato a QVT e não somente conhece através do populismo de suas práticas.

Já na segunda pergunta é listado os oito critérios de Walton, como pode ser visto na pergunta 9 do Apêndice A, assim como seus indicadores. É pedido para o respondente atribuir o indicador que ele julga correspondente ao critério. Por último, a terceira pergunta apresenta um conceito que conclui que a QVT é um fator de excelência pessoal e organizacional e pergunta se o respondente concorda, numa escala de 1 a 5.

- **Importância**

No bloco de Importância, são listadas três perguntas, todas de escala de 1 a 5, onde 1 é “discordo totalmente” e 5 é “concordo totalmente”. A primeira mede se o respondente concorda que a QVT deve ser aplicada dos níveis operacionais ao estratégico. A segunda busca entender se o empresário júnior concorda que o aumento da QVT dos funcionários também aumenta a satisfação dos clientes externos.

Por fim, a terceira pergunta apresenta um exemplo da HP, que adota a QVT e afirma que as ações praticadas aumentam a produtividade. A prática da HP está listada em um artigo da Exame, escrito por Vaz (2013). Assim, o respondente deve avaliar se concorda que a QVT tem relação com a produtividade. (VAZ, 2013)

- **Aplicabilidade**

Em relação ao bloco de Aplicabilidade, são feitas quatro perguntas ao respondente. A primeira é uma pergunta de escala que pergunta se o empresário júnior concorda que um programa de QVT dentro da EJ diminuiria o absenteísmo e melhoraria o engajamento.

Na segunda são listadas quatro práticas de QVT e uma prática que não se enquadra em QVT para entender como seria a aplicabilidade dessas práticas dentro das EJs. A pergunta é de escala, onde 1 é menos aplicável e 5 mais aplicável. Os respondentes só podem atribuir uma resposta por linha e por coluna.

A terceira pergunta é uma pergunta de escala, onde 1 é discordo totalmente e 5 concordo totalmente e pede a opinião do respondente se os membros da EJ iriam aderir e participar ativamente caso um programa de QVT fosse iniciado. Por último, há uma pergunta aberta que pede



para o respondente escrever de quem deve ser a responsabilidade de iniciar e/ou gerenciar um programa de QVT dentro da EJ.

## CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Para definir a amostra para a realização deste estudo foi considerado que amostragem teria caráter não-probabilístico, que, segundo Mattar (1996) “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”. (MATTAR, 1996)

De acordo com Schiffman e Kanuk (2000), uma amostra não-probabilística pode ser por conveniência, por julgamento ou por quota. No caso deste trabalho, a amostra escolhida é por julgamento, onde a amostragem é escolhida intencionalmente pelo pesquisador.

Levando em consideração que o MEJ é formado por uma população particular, de jovens graduandos que participam de uma extensão específica da faculdade, e a pesquisa está delimitada a cidade do Rio de Janeiro, foi determinado uma amostra com, no mínimo, 30 pessoas para representar esse universo. Esse número foi escolhido baseado na quantidade de membros dentro das empresas juniores que se disponibilizaram para o auxílio na pesquisa.

O perfil da pesquisa é composto por membros efetivos de empresas juniores da cidade do Rio de Janeiro e trainees, que são os aspirantes a entrarem na empresa júnior, em fase de treinamento e avaliação. O questionário tem sua montagem feita em setembro de 2018 e sua aplicação e suas respostas entre os meses de setembro e outubro de 2018. A compilação dos dados é feita em outubro de 2018.

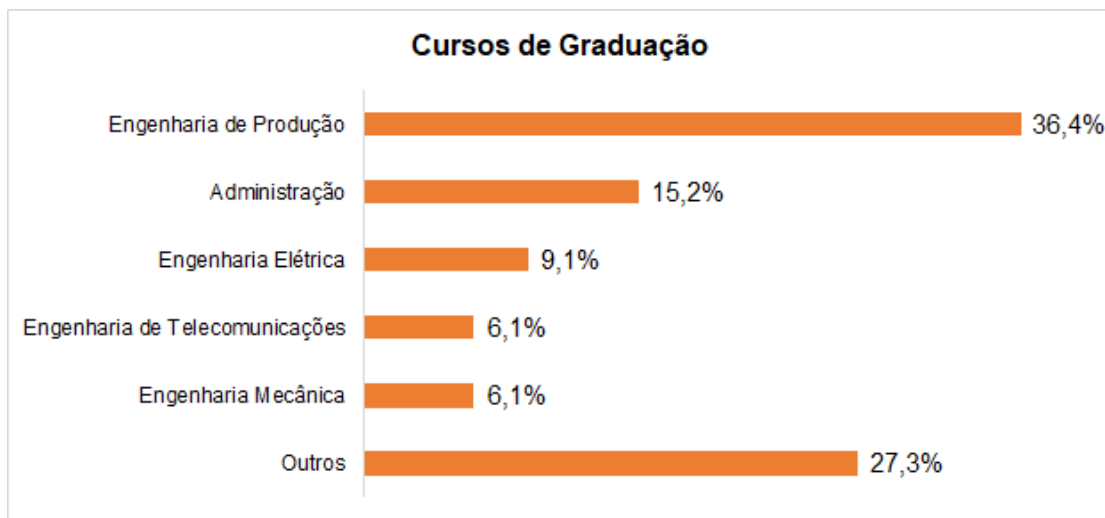
Para elaboração e delimitação do perfil dos estudantes a serem abordados, considera-se que o MEJ carioca apresenta, como identificado pelas autoras do projeto com o Diretor de Desenvolvimento do ano de 2018 na RioJunior, um total de dois mil participantes ao longo do ano de 2017. Não há um dado oficial de número de participantes no ano de 2018, visto que rotatividade alta é uma característica do MEJ e o dado de quantas pessoas participaram ao longo do ano só é levantado no fechamento do ano, em dezembro.

O instrumento traz as respostas de membros de seis empresas juniores, dentre as mais de quarenta EJs federadas em todo o estado do Rio de Janeiro, que são: CEFET Jr. Consultoria, Hidros Consultoria, P&Q Engenharia Jr., SmartTel Jr., Engloba Consultoria e LEVE. Tais empresas mostraram-se disponíveis em A pesquisa foi aplicada pelos meios online, com o envio do *link* do questionário montado no *Google Forms* para representantes da EJ. O questionário também foi aplicado de forma presencial com os membros da CEFET Jr. Consultoria.



Ao aplicar a pesquisa, obteve-se um total de 33 respondentes, dentre eles, 16 pessoas são do gênero masculino, representando 48,5% da amostra; e 17 pessoas são do gênero feminino, totalizando 51,5% da amostra. Ao analisar as idades da amostra, percebe-se que 84,8% possui até 21 anos de idade. Os demais 15,2% são de pessoas entre 22 e 23 anos. A respeito dos cursos de graduação mais comuns são de Engenharia de Produção (36,4%) e de Administração (15,2%). Dentre os demais cursos, estão listados Engenharia Elétrica, Engenharia de Telecomunicações, Engenharia Mecânica, entre outras engenharias. O gráfico 1 mostra a divisão dos cursos de graduação.

Gráfico 1 - Distribuição de cursos de graduação

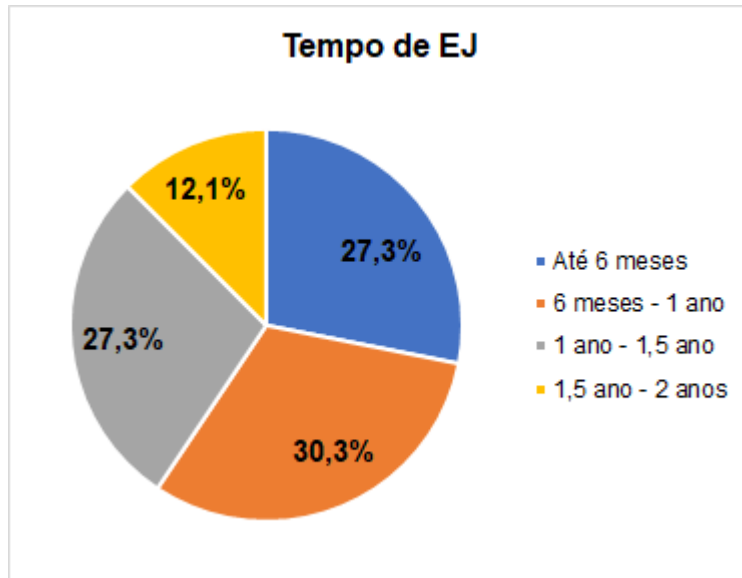


Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)

Os cursos classificados em “outros” que correspondem à 27,3% dos respondentes estão divididos em Engenharia Ambiental e Línguas Estrangeiras Aplicadas à Negociações Internacionais – LEANI, ambos com 6,1%, e os demais cursos presentes são de Ciências da Computação, Engenharia Metalúrgica, Química Industrial, Turismo e Engenharia Química, todos com 3% cada.

Ao observar como é a participação dos respondentes dentro do MEJ, é possível ver a maior parte tem entre 6 meses e 1,5 ano dentro da EJ, totalizando .57,6%. O número de novas pessoas (até 6 meses) também é expressivo, totalizando 27,3%, como mostra o gráfico 2.

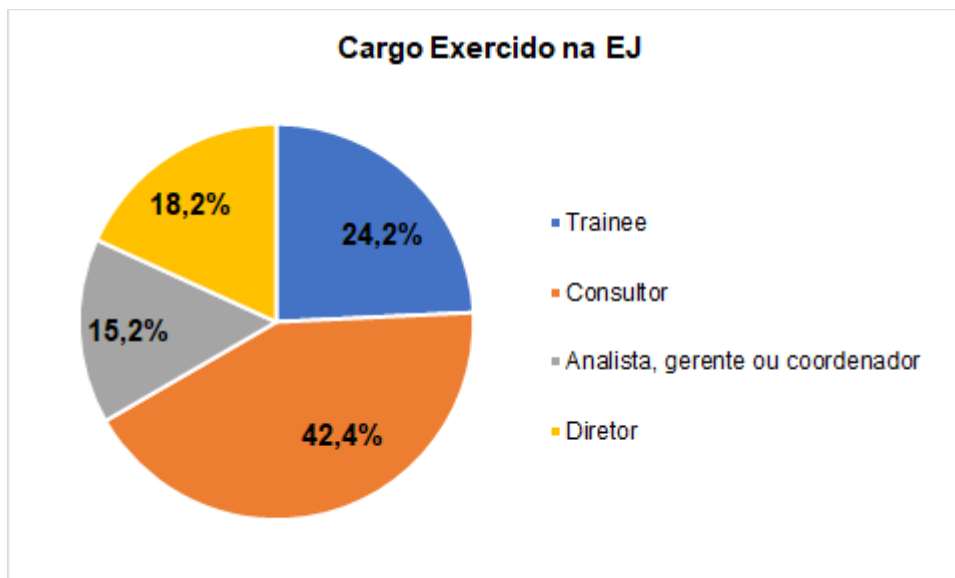
Gráfico 2 - Tempo de EJ



Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)

Os cargos operacionais (de Consultor), que totalizam 42,4%, representam maior parte da amostra, assim como os aspirantes, que totaliza 24,2%. Como pode ser visto no gráfico 3, os cargos a nível tático e estratégico totalizam 33,3% da amostra.

Gráfico 3 - Cargo Exercido na EJ



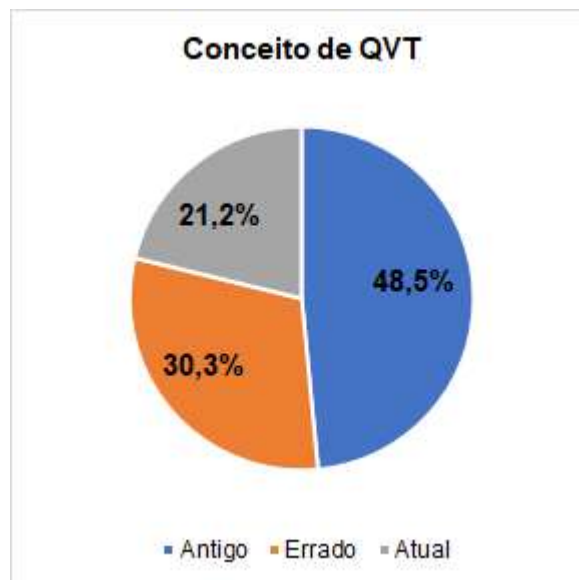
Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do entendimento de que as pessoas que fazem parte do MEJ são em grande parte jovens, com pouco tempo de experiência dentro da EJ e com cargos mais operacionais, buscou-se compreender o que é entendido por eles por QVT. Assim, foram apresentados três conceitos sobre o tema, com uma definição antiga, uma atual e outra errada.

O Gráfico 4 mostra que o entendimento dos empresários juniores sobre o assunto está relacionado ao conceito antigo, apresentado por Louis Davis na década de 1970, trazido por Chiavenato (2004). Muitos deles também associam a QVT com o conceito que não está de acordo com a literatura. Os conceitos podem ser lidos na pergunta 8 do Apêndice A, sendo a primeira opção o conceito antigo, a segunda opção o conceito errado e a última opção o conceito atual.

Gráfico 4 – Conceito de QVT



Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)

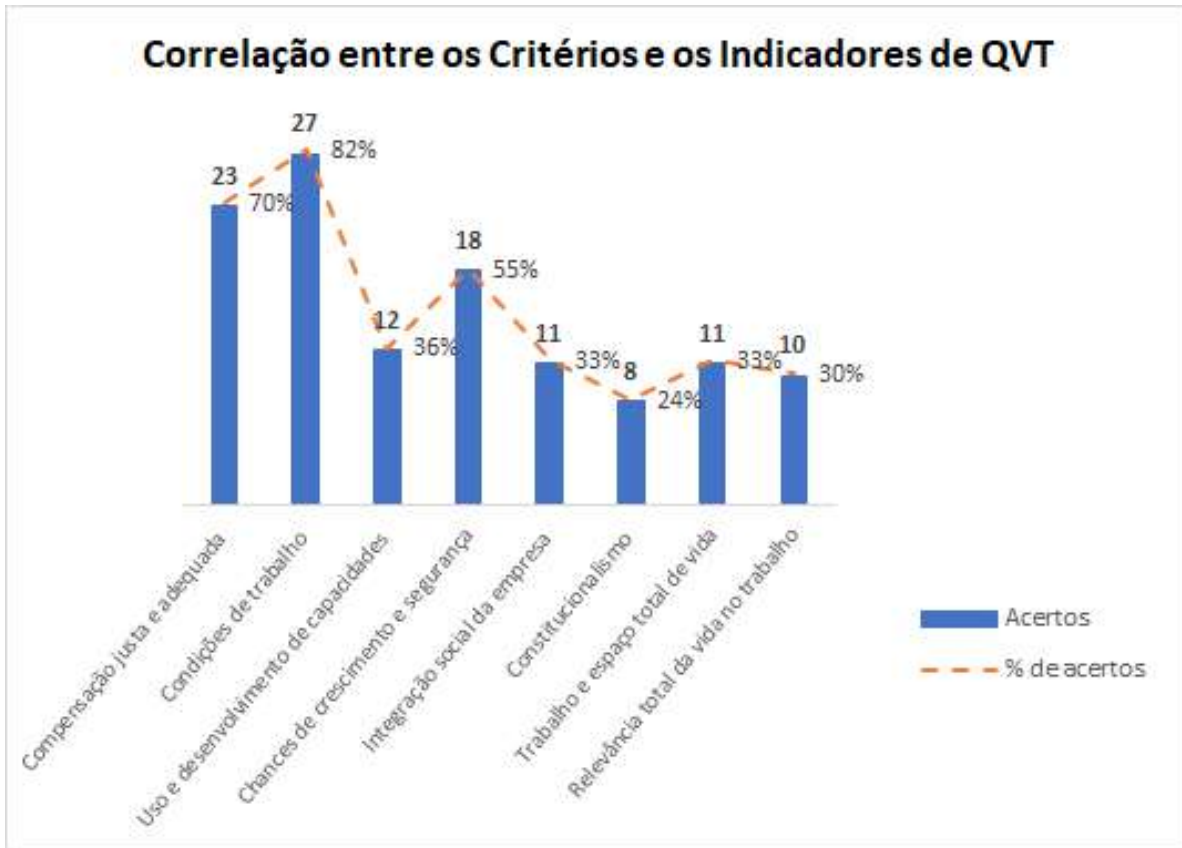
Pode-se observar em relação ao entendimento dos empresários juniores a respeito do conceito que muitos tem como visão de QVT a definição mais clássica, focada no bem-estar dos trabalhadores.

Pode-se observar esta variação de entendimento no que diz respeito ao conceito de QVT diante da solicitação de que os estudantes realizassem a correlação entre os critérios e seus respectivos indicadores, de acordo com o estabelecido no modelo de Walton (1973). Pode-se notar que, conforme apresentado no gráfico 6, os respondentes apresentaram maior índice de acerto ao correlacionar critérios e indicadores mais próximos à sua realidade.

A critério de exemplo, apesar de não receberem renda pelo trabalho desempenhado, o indicador de renda adequada ao trabalho foi corretamente relacionado por 70% dos respondentes ao critério de compensação justa e adequada. A partir disso, pode-se inferir que embora não

possuem o conhecimento apropriado, a maior parte dos respondentes associam que, ao abordar a QVT, a compensação justa e adequada pelo trabalho desempenhado somente será atingida se houver uma remuneração equivalente ao esforço empregado.

Gráfico 5 - Correlação entre os Critérios e os Indicadores de QVT



Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)

Pode-se notar ainda este paralelo ao observar o segundo critério avaliado, onde 82% dos respondentes sinalizaram que as condições de trabalho proporcionadas pela empresa são medidas através de indicadores de um ambiente físico seguro e saudável. Cabe ainda destacar o critério relacionado a chance de crescimento e segurança, onde 55% dos respondentes concluíram que se relaciona com a possibilidade de carreira dentro de uma organização. Para os demais critérios, relativamente distante de sua realidade, os participantes apresentaram índices de acerto variáveis, com oscilação entre 24% e 36%.

Ainda observando como é a percepção dos respondentes a respeito da QVT, é apresentado um outro conceito sobre QVT que infere sobre o investimento que as empresas devem fazer nas pessoas. Com esse conceito, como mostra o gráfico 6, 78,8% das pessoas concordam completamente e as demais concordam parcialmente.

Gráfico 6 - Conceito de QVT como fator de excelência pessoal e profissional



Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)

A partir deste ponto da pesquisa, então, é possível ver que os empresários juniores entendem o que é QVT, mas tem em sua visão fixada no conceito mais antigo e compreendem mais acuradamente quando os conceitos são mais próximos a realidade do MEJ. A pesquisa seguiu em uma linha contínua sem interrupção para a explicação exata do conceito de QVT aos respondentes. Os vieses de Importância e Aplicabilidade, então, foram respondidos a partir do entendimento que os respondentes já tinham, independentemente de estar correto ou errado.

Para entender então como se dá a compreensão da importância da QVT dentro das EJs, é feita a análise de três afirmativas em escala Likert. A primeira delas, que aborda a abrangência da QVT dentro dos níveis de gestão mostra que grande parte dos respondentes entendem a relevância da aplicação da QVT do nível operacional ao estratégico, mas ainda assim 36,3% não concordam totalmente com a afirmativa. O gráfico 7 mostra os resultados



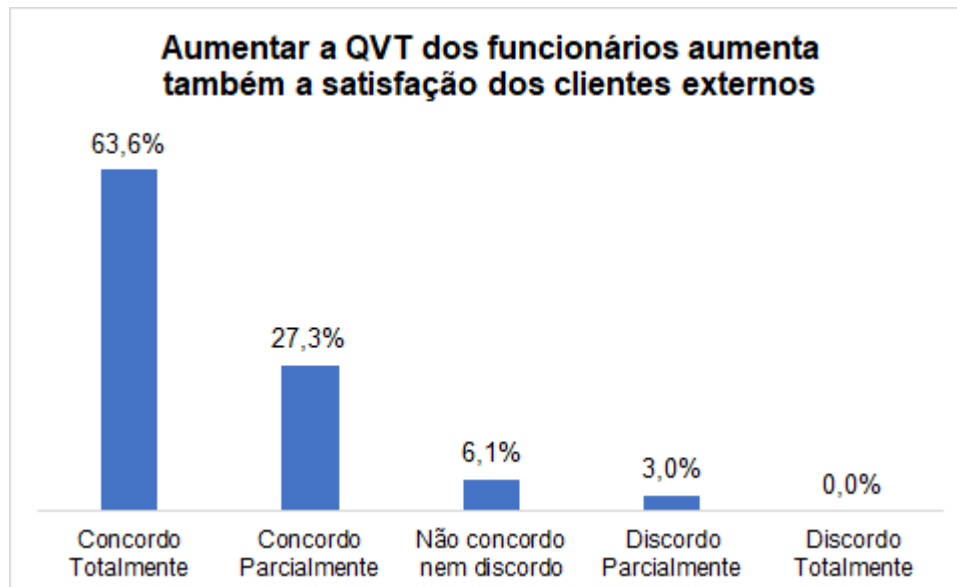
Gráfico 7 - QVT nos níveis de gestão



Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)

Como mostrado no capítulo anterior, a satisfação dos clientes externos tem relação com a satisfação dos funcionários e os resultados de uma melhora na QVT são refletidos no crescimento da empresa. Ao analisar a concordância dos empresários juniores nesse aspecto, é possível ver que, apesar de 63,6% concordarem totalmente com a afirmativa, há respondentes que discordam parcialmente, como mostra o gráfico 8.

Gráfico 8 - Relação QVT com satisfação dos clientes externos

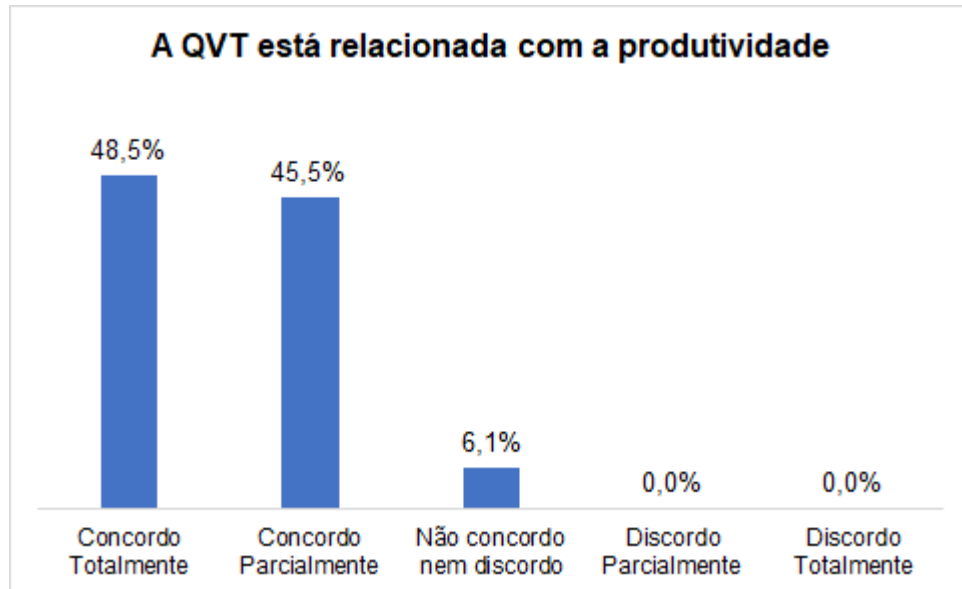


Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)



A ligação da QVT com a produtividade é muito estudada e há uma correlação com a melhora do desempenho quando ações de qualidade de vida são aplicadas. Apesar disso, o gráfico 9 mostra que 45,5% concorda parcialmente e outros 6,1% não concordam nem discordam com a afirmativa.

Gráfico 9 - Relação da QVT com produtividade

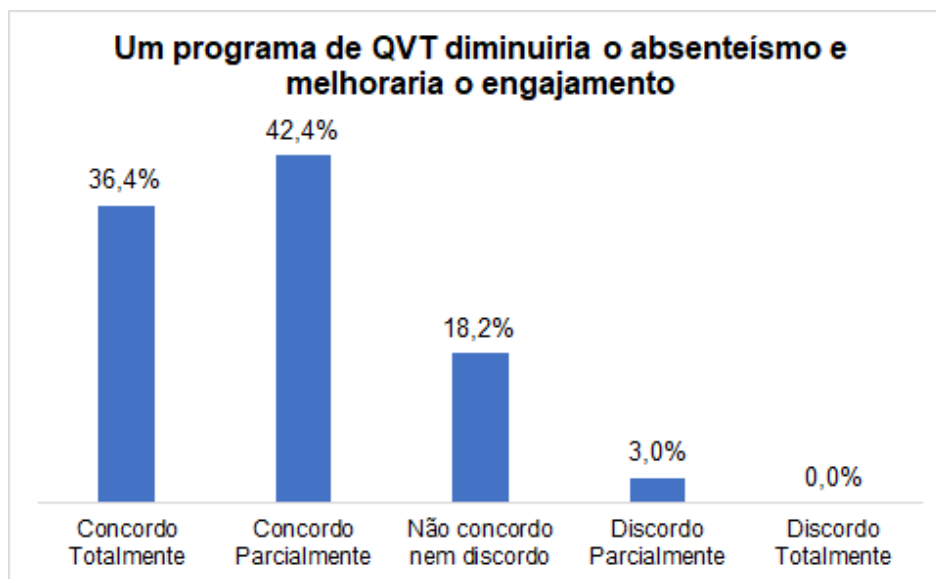


Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)

Com uma análise das respostas do bloco de Importância, é possível ver que há um conhecimento a respeito da relevância da QVT em seus principais aspectos. Porém, há uma parte dos respondentes que não possuem essa total convicção de como a melhora da QVT pode afetar positivamente os resultados da EJ.

Ainda utilizando a escala Likert, a afirmativa que relaciona os programas de QVT com a diminuição do absenteísmo e melhora do engajamento dos membros já mostra que há mais respondentes que concordam parcialmente, não concordam nem discordam e discordam parcialmente, totalizando 63,6%, do que pessoas que concordam totalmente com a afirmativa. O gráfico 10 mostra o resultado.

Gráfico 10 - Relação da QVT com a diminuição do absenteísmo e melhora do engajamento



Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)

São elencadas à amostra quatro ações de QVT e uma que não é, para que eles pudessem classificar a aplicabilidade dessas ações dentro das EJs. A tabela 1 mostra as ações que nas posições que receberam maior porcentagem de respostas.

Tabela 1 - Aplicação de Ações de QVT

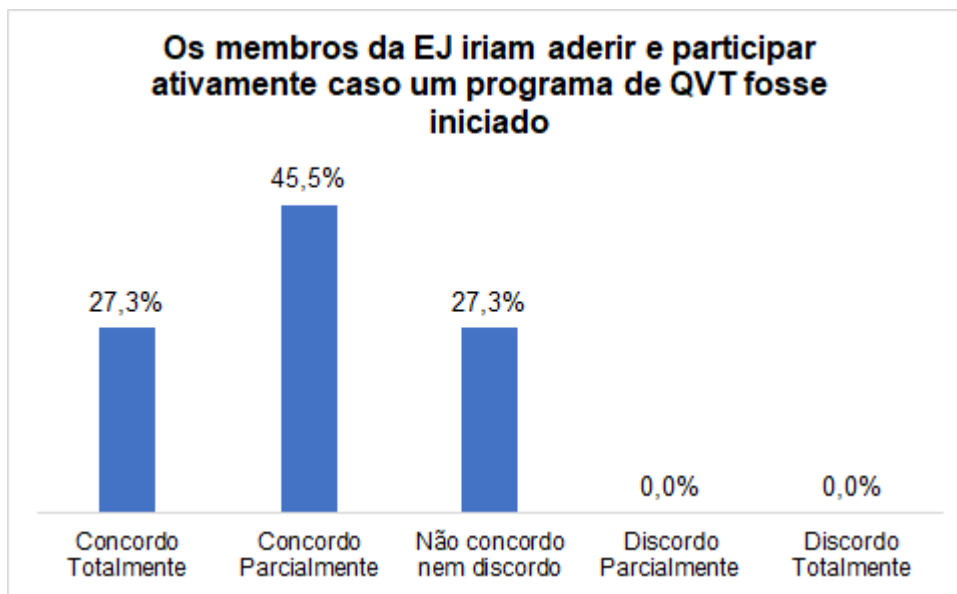
	AÇÃO DE QVT	% DE RESPONDENTES
Difícilmente aplicável	Exercício físico (ex.: ginástica laboral)	84,8%
Pouco aplicável	Definição de plano de carreira	42,4%
Aplicável	Sucessão de cargos	39,4%
Muito aplicável	Feedback e avaliação de desempenho	54,5%
Facilmente aplicável	Treinamento e desenvolvimento dos membros	63,3%

Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)

É possível ver que 84,8% dos respondentes acreditam que a ação que seria dificilmente aplicável na EJ seria exercícios físicos, enquanto 63,3% acreditam que treinamento e desenvolvimento dos membros seria a ação facilmente aplicável. A ação de sucessão de cargos, que não é de QVT, teve a maior colocação como uma ação Aplicável e foi considerada como uma ação mais relevante - que seria facilmente aplicável - por apenas 3,0% dos respondentes.

Ao analisar como seria a aderência e participação dos membros caso houvessem programas de QVT sendo executados dentro das EJs, ainda em escala Likert, é possível ver que são poucos os respondentes que acreditam em totalidade que a participação seria ativa. A maior parte (45,5%) concorda parcialmente e a porcentagem de pessoas que não concordam nem discordam é a mesma das que concordam completamente com a afirmativa, como é visto no gráfico 11.

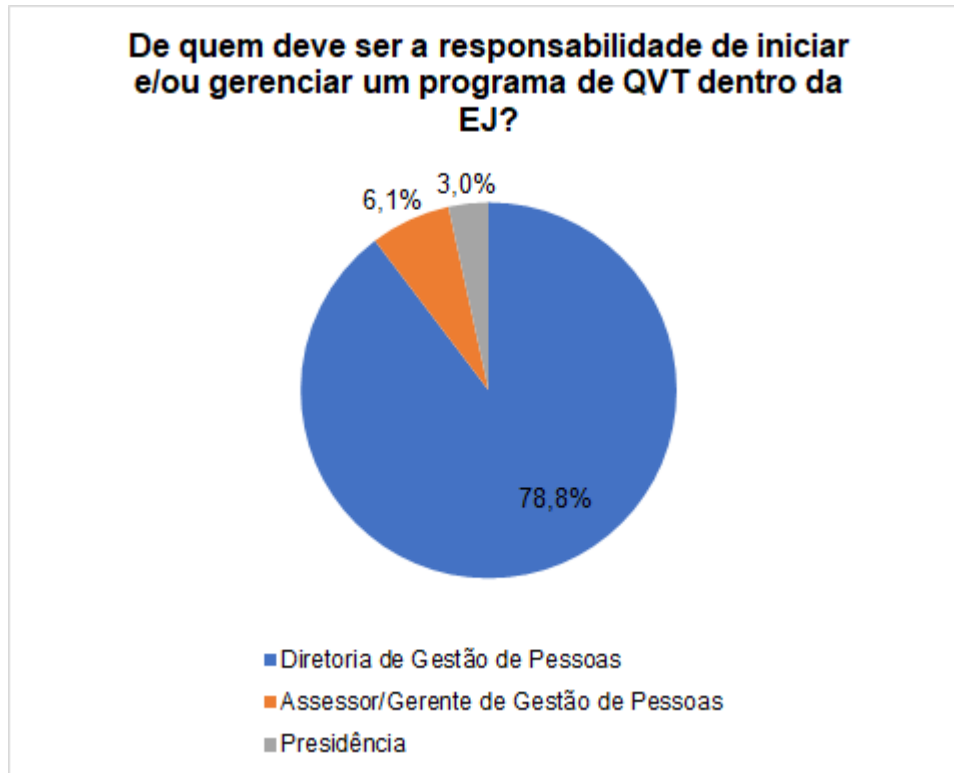
Gráfico 11 - Adesão e participação dos membros da EJ em programa de QVT



Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)

A última pergunta busca entender na percepção dos respondentes quem, dentro das funções desempenhadas por cada membro na EJ, deveria ser o responsável para assumir a liderança de um programa de QVT. De toda a amostra, 78,8% entendem que deve ser responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas, como mostra o gráfico 12. Outros cargos citados foram a Presidência e Assessor de Gestão de Pessoas.

Gráfico 12 - Responsabilidade de um programa de QVT nas EJs



Fonte: Dados trabalhados pelas autoras (2018)

A respeito da aplicabilidade da QVT nas EJs, é possível notar que os respondentes se mostram duvidosos a respeito dos benefícios da aplicação de ações de QVT. Nas ações de QVT listadas, as duas que foram consideradas mais aplicáveis - feedback e avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento de membros - são ações que grande parte das EJs já possuem como prática regular. As duas demais ações que seriam de QVT foram listadas pela maioria como dificilmente e pouco aplicáveis.

Além disso, é possível ver que os respondentes também se mostram duvidosos a respeito da aderência pelos membros a programas de QVT que possam ser iniciados dentro das EJs. Isso pode ter relação com a falta de conhecimento sobre a importância das práticas de QVT para a melhora dos resultados da EJ e da vida dos membros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste projeto é possível entender a estrutura do MEJ e de uma Empresa Junior, assim como suas especificidades ao que tange sua origem, sua atuação no Brasil, suas crenças e valores, seus resultados e sua visão de futuro. Também é possível entender mais sobre o conceito de QVT, sua importância e relação com a produtividade, assim como seu impacto dentro das EJs.



Com as observações e análises realizadas no projeto, é importante destacar a necessidade da divulgação da QVT dentro das empresas juniores. Pelas respostas obtidas na aplicação do instrumento, é possível perceber que são poucos os respondentes que possuem o conhecimento adequado do conceito de QVT.

Foi identificado que os empresários juniores são jovens, em sua maioria com pouco tempo de empresa. Com isso, a percepção maior sobre QVT que eles possuem é de um conceito mais antigo ou errado, poucos vendo a modernidade no assunto e a importância da implementação de ações de QVT dentro das EJs. Muitos inclusive não acreditam plenamente na sua relação com o aumento da produtividade, aumento da satisfação dos clientes externos e a relevância da aplicação da QVT em todos os níveis de gestão.

Isto demonstra a importância de realizar uma abordagem mais direcionada para este público, a fim de possibilitar que os integrantes do MEJ sejam inseridos no mercado sênior com um conhecimento mais próximo da realidade deste mercado. Recomenda-se aos gestores das empresas juniores (membros que fazem parte da Diretoria Executiva) um olhar mais atento a respeito desse tema dentro das EJs, de forma a entender melhor as necessidades dos membros e trazer ações condizentes com a realidade do MEJ que melhorem a QVT.

Como proposta para solucionar a ausência de entendimento do conceito de QVT, indica-se, pelas autoras deste projeto, a elaboração de um instrumento educacional em formato de palestra, que transmita aos participantes do MEJ a correta compreensão da QVT. Espera-se que este instrumento sensibilize os empresários juniores para que possam conhecer mais sobre o tema e usufruir de uma melhora em seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, em sua produtividade e nos aspectos pessoais e sociais. Assim, é esperado que essa sensibilização supra a necessidade da ampliação do conhecimento dos empresários juniores a respeito do tema.

Em contrapartida, 90% dos respondentes sinalizaram acreditar que o questionário aplicado contribuirá para melhorar a QVT nas empresas juniores. Isto permite concluir que, uma parte significativa dos respondentes consideram o tema relevante e, possivelmente estejam disponíveis para um próximo momento, receber instruções através da aplicação do instrumento educacional.

Dentre as dificuldades encontradas durante a realização desse trabalho, pode-se destacar a polarização das fontes oficiais a respeito do MEJ. Por diversas vezes, foi necessário entrar em contato com alguém que faz parte da Federação e da Confederação para se obter acesso a dados mais específicos e atualizados, com o risco de demora em conseguir essas respostas.

Outra dificuldade foi a aplicação dos questionários, onde houve a necessidade de uma coleta presencial para atingir um número adequado para a consolidação dos dados. Esta dificuldade pode ser dada talvez pelo tempo longo de resposta que o questionário requer.

Por sua vez, dentre as facilidades encontradas estão a diversidade de material encontrado sobre QVT, que possibilitou a fomentação da pesquisa, e também a disponibilidade de dados gerais no Portal BJ, site da Confederação. Além disso, todas as vezes que se viu necessário entrar em contato com pessoas específicas para a obtenção de dados não facilmente achados, todas as respostas foram muito receptivas e buscando ajudar no que fosse possível.

Conclui-se que, diante do exposto acima, para os próximos trabalhos que podem ser desenvolvidos a partir deste projeto, recomenda-se que os gestores das empresas juniores implementem ações voltadas a promover a QVT, visto que a pesquisa realizada aponta a falta de vivência destes empresários em relação ao tema. Para isso, recomenda-se a realização de um novo projeto voltado a compreender quais ações de QVT podem ser aplicadas para este público a fim de proporcionar maior integração dos participantes com o conceito.

Recomenda-se ainda que a sociedade e o mundo corporativo voltem seus olhares para este público no que tange à aplicação da QVT. Isto pode ser realizado através da elaboração de materiais e projetos que permitam extrair o desenvolvimento máximo dos empresários juniores, a fim de possibilitar que os mesmos ingressem no mercado sênior melhor preparados, visto que a realidade vivenciada será muito próxima a encontrada por estes novos profissionais ao adentrar no mercado.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 13.267, de 6 de Abril de 2016. **Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores**, Brasília, DF, abr 2016. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>.

BRASIL JÚNIOR. Crie Sua EJ. **Brasil Júnior**, 2015. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/crie-sua-ej>>. Acesso em: maio 2018.

Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018. **Brasil Junior**, 2016. Disponível em: <[www.brasiljunior.org.br](http://www.brasiljunior.org.br)>. Acesso em: maio 2018.

Apresentação Institucional. **Portal Brasil Júnior**, 2017. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/>>. Acesso em: maio 2018.

Censo & Identidade, 2017. Disponível em: <[www.brasiljunior.org.br](http://www.brasiljunior.org.br)>. Acesso em: junho 2018.

Relatório de Carreiras do MEJ , 2017. Disponível em: <[www.brasiljunior.org.br](http://www.brasiljunior.org.br)>. Acesso em: 2018 junho.

Manifesto, 2018.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 2000.

**Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

CONTE, A. L. Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **FAE Business**, Curitiba, p. 32-34, Novembro 2003. ISSN 7.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho - uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FEJEMG. Home. **FEJEMG**, 2018. Disponível em: <<http://www.fejemg.org.br/sitenovofej/wordpress/>>. Acesso em: junho 2018.

FEJESP. Quem Somos. **Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo**, 2018. Disponível em: <<https://www.fejesp.org.br>>. Acesso em: maio 2018.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: LPA, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GPTW. Por que estamos tão cansados? **Great Place to Work**, 2017. Disponível em: <<https://www.gptw.com.br>>. Acesso em: Agosto 2018.

JADE. **JADE - European Confederation of Junior Enterprises**, 2018. Disponível em: <<http://www.jadenet.org/>>.

JADE PORTUGAL. JADE e Movimento Júnior. **JADE Portugal**, 2018. Disponível em: <<http://jadeportugal.com/>>. Acesso em: maio 2018.

JULIÃO, P. Qualidade de Vida no Trabalho, São Paulo, Dezembro 2001.

JUNIOR ESSEC. Junior ESSEC - The word from the president. **Junior ESSEC**, 2018. Disponível em: <<https://www.junioressec.com/>>. Acesso em: maio 2018.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, v. 1, p. 79-83, 1997. ISSN 2.



**Qualidade de vida no trabalho:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ASSIS, M. P. D. Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho. **RAE Light**, São Paulo, v. 2, p. 26-32, Mar./abr. 1995. ISSN 2.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. [S.I.]: Atlas, 1996.

NETO, L. M. et al. **Empresa Júnior:** Espaço de Aprendizagem. Florianópolis: Gráfica Pallotti, 2004.

RIOJUNIOR. **Planejamento Estratégico 2016-2018**. RioJunior. Rio de Janeiro. 2016.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do Consumidor**. 6ª. ed. [S.I.]: LTC Editora, 2000.

SOUZA, G. C. D. Empresa Júnior: Uma Ferramenta Facilitadora do Processo de Aprendizagem Através da Aplicação Imediata de Conceitos e Teorias à Realidade Empresarial no Ensino de Administração no Brasil. **Escola Superior de Propaganda e Marketing**, Rio de Janeiro, 2002.

SUCESO, E. D. P. B. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora, 1998.

VAZ, T. 8 empresas que buscam dar qualidade de vida aos funcionários. **Exame**, janeiro 2013.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**, USA, v. 15, p. 11-21, 1973. ISSN 1.

WEISS, D. **Motivação e resultado - Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

XAVIER, R.; COSTA, D. Com 1,2 mil empresas juniores, Brasil é líder mundial no segmento. **O Globo**, 2016. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com>>. Acesso em: maio 2018