

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO GERAL

Volume 14

Número 01

Agosto 2021

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-55457 • IMPRESSA

EDITORIAL

CADERNO GERAL

José Walter Santos Filho

Rodrigo Cesar Reis de Oliveira

ARTIGOS

BPO FINANCEIRO: UM NOVO SERVIÇO PARA A GESTÃO FINANCEIRA DE MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS

Érica de Souza Santana e Diego Silva Souza

FALHAS NA GESTÃO DE MATERIAIS: ANÁLISE EM UM SUPERMERCADO DA REDE CENCOSUD NA CIDADE DE ARACAJU/SE

Wisdes Silva Carvalho, Maria Elena Leon Olave e Abimael Magno do Ouro Filho

MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS: ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO DA EMPRESA MM SERVIÇOS EIRELI

Marryssia dos Santos Melo, Ulisses Pereira Ribeiro e Davi Pinheiro de Santana

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MICROEMPRESA: UM ESTUDO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS

Isabela Cristina Santana de Souza Dantas, Carlos Frederico de Carvalho, Marcio Roque dos Santos da Silva, José Ednilson Matos Júnior e Davi Pinheiro de Santana

MARKETING DIGITAL NA PERSPECTIVA DO EMPREENDEDORISMO FEMININO EM SERGIPE

Erica Kalen Josué, Flávio Monteiro da Hora Neto e Noah Emanuel Brito Teles

A UTILIZAÇÃO DO PERSONAL BRANDING POR INFLUENCIADORES DIGITAIS NA INDUÇÃO DO COMPORTAMENTO DOS USUÁRIOS DE MÍDIAS SOCIAIS

Susi Oliveira da Silva e Adriano Santos Rocha Silva

JUNTOS SOMOS MAIS FORTES: UM ESTUDO DA FEIRINHA MÃOS QUE CRIAM

Darlane Amorim Vieira, Éude do Amor Cornélio, Rosângela Sarmiento Silva, Rúbia Oliveira Corrêa e Regina Ávila dos Santos

APRECIÇÃO DA ROTATIVIDADE OPERACIONAL NO SETOR TERCIÁRIO SERGIPANO NO QUINQUÊNIO 2015-2019

Filipe Oliveira Concercio Santos e Joenison Batista da Silva



Faculdade Adventista da Bahia

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO GERAL

Volume 14

Número 01

Agosto 2021

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-55457 • IMPRESSA

EDITOR-CHEFE

Prof. Dr. Ivo Pedro Gonzalez Júnior
Faculdade Adventista da Bahia

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Fábio Vinícius de Macedo Bérغامo
Centro Universitário Adventista de São Paulo

Prof. Dr. Ricardo Costa Caggy
Universidad Adventista del Plata

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides
Universidade do Estado da Bahia/Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Luiz Francisco Rocha e Silva
Faculdade Adventista da Bahia

AVALIADORES

Prof^o Dr. Adriano Santos Rocha Silva
Universidade Federal de Sergipe

Prof^a Me. Ana Luci Lima de Menezes Des Gaviers
Universidade Católica do Salvador

Prof^o Dr. Bruno Chaves Correia-Lima
Universidade Federal do Ceará

Prof^o Me. Clauberto Rodrigues de Oliveira
Universidade Tiradentes

Prof^a Dra. Daniela Venceslau Bitencourt
Universidade Tiradentes

Prof^a Dra. Danielle Thaís Leite
Universidade Tiradentes

Prof^o Me. Douglas de Moura Andrade
Universidade Tiradentes

Prof^a Me. Érica Emília Almeida Fraga
Universidade Tiradentes

Revista Formadores

Vivências e Estudos

Profº Me. Felipe Peixoto Pinheiro de Oliveira
Universidade Federal de Pernambuco

Profª Me. Hellen Taynan da Silva Cavalcanti
Universidade Federal de São João Del-Rei

Profª Dra. Isabel Crsitina Barreto Andrade
Universidade Tiradentes

Profº Me. Jefferson Reis Guimarães Andrade
Universidade Tiradentes

Profº Me. João Henriques Sousa Júnior
Universidade Federal de Pernambuco

Profº Dr. Jorge da Silva Correia Neto
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Me. Kathia Cilene Santos
Universidade Tiradentes

Profº Dr. Madson Bruno da Silva Monte
Universidade Federal de Alagoas

Profº Me. Mário Eugênio Paula de Lima
Universidade Tiradentes

Profª Me. Michele Raasch
Instituto Federal de Santa Catarina

Profº Me. Paulo César Barbosa
Universidade Tiradentes

Profº Dr. Platini Gomes Fonseca
Universidade Federal do Vale do São Francisco

Profº Esp. Wellington Antônio Santos Silva
Universidade Tiradentes

DIAGRAMAÇÃO
Edivan Guimarães

Website
<http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores>

CADERNO GERAL

Volume 14

Número 01

Agosto 2021

SUMÁRIO

EDITORIAL

CADERNO GERAL

Prof. Dr. Rodrigo Cesar Reis de Oliveira e Prof. MSc. José Walter Santos Filho

6

ARTIGO

BPO FINANCEIRO: UM NOVO SERVIÇO PARA A GESTÃO FINANCEIRA DE MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS

Érica de Souza Santana e Diego Silva Souza

10

FALHAS NA GESTÃO DE MATERIAIS: ANÁLISE EM UM SUPERMERCADO DA REDE CENCOSUD NA CIDADE DE ARACAJU/SE

Wisdes Silva Carvalho, Maria Elena Leon Olave e Abimael Magno do Ouro Filho

28

MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS: ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO DA EMPRESA MM SERVIÇOS EIRELI

Marryssia dos Santos Melo, Ulisses Pereira Ribeiro e Davi Pinheiro de Santana

48

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MICROEMPRESA: UM ESTUDO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS

Isabela Cristina Santana de Souza Dantas, Carlos Frederico de Carvalho, Marcio Roque dos Santos da Silva, José Ednilson Matos Júnior e Davi Pinheiro de Santana

66

MARKETING DIGITAL NA PERSPECTIVA DO EMPREENDEDORISMO FEMININO EM SERGIPE

Erica Kalen Josué, Flávio Monteiro da Hora Neto e Noah Emanuel Brito Teles

82

A UTILIZAÇÃO DO PERSONAL BRANDING POR INFLUENCIADORES DIGITAIS NA INDUÇÃO DO COMPORTAMENTO DOS USUÁRIOS DE MÍDIAS SOCIAIS

Susi Oliveira da Silva e Adriano Santos Rocha Silva

102

JUNTOS SOMOS MAIS FORTES: UM ESTUDO DA FEIRINHA MÃOS QUE CRIAM

Darlane Amorim Vieira, Eúde do Amor Cornélio, Rosângela Sarmiento Silva, Rúbia Oliveira Corrêa e Regina Ávila dos Santos

124

APRECIÇÃO DA ROTATIVIDADE OPERACIONAL NO SETOR TERCIÁRIO SERGIPANO NO QUINQUÊNIO 2015-2019

Filipe Oliveira Concercio Santos e Joenison Batista da Silva

144

EDITORIAL

Revista Formadores: *Vivências e Estudos*, volume 14, número 1.

A Revista Formadores: *Vivências e Estudos* apresenta, no seu volume 14, número 1, mais uma edição especial. Desta vez dedicada ao *3º Congresso de Gestão Negócios e Tecnologia da Informação* - CONGENTI, realizado no período de 18 a 20 de novembro de 2020. O 3º CONGENTI 2020 contou com 847 participantes inscritos, o maior número de todas as edições do evento.

Durante os três dias do evento foram realizadas 32 atividades simultâneas, sendo oficinas, minicursos, workshops, apresentações de artigos e resumos expandidos. O evento foi coordenado pelo prof. MSc. José Walter Santos Filho. A comissão científica do evento teve a comissão científica presidida pelo prof Dr Rodrigo Cesar Reis de Oliveira (FEAC/UFAL) e Coordenada pelo prof MSc Jefferson Guimarães Reis Andrade(UNIT-SE). A comissão científica foi responsável pelas submissões, avaliações e apresentações de artigos e resumos expandidos.

A comissão contabilizou um total de 44 artigos aprovados, submetidos por autores de várias regiões do Brasil. Vale destacar que as pesquisas aprovadas foram avaliadas em processo *Double Blind Review*, em parceria com docentes de instituições como Universidade Federal de Sergipe (UFS), Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Faculdade Adventista da Bahia (FADBA) e Universidade Tiradentes (UNIT). A seguir, serão apresentados os artigos que receberam *fast track* para compor o volume 14 da *Revista Formadores*.

As primeiras páginas da revista apresentam o artigo intitulado “BPO Financeiro: Um novo serviço para a Gestão Financeira de médias e pequenas empresas” que destaca o impacto positivo que o BPO Financeiro pode gerar para melhorar os resultados das pequenas e médias empresas. O estudo foi conduzido de forma qualitativa, a partir de pesquisa bibliográfica e levantamento do estado da arte. Dessa forma, contribui para o aprimoramento de conceitos e para evidenciar a gestão financeira nas empresas, além dos benefícios da terceirização da área financeira e as vantagens que o Contador Consultor pode ter ao participar desse processo

Considerando a visão estratégica atual sobre a área de gestão logística, o artigo “Falhas na gestão de materiais: análise em um Supermercado da Rede Cencosud na cidade de Aracaju/SE” analisa as principais causas da falta do estoque de mercadorias em ponto de vendas de um supermercado na cidade de Aracaju-Sergipe. A pesquisa foi realizada por meio do estudo de caso em uma das lojas que pertence a uma grande rede de supermercados, utilizando-se para a coleta de dados, roteiro de entrevista e questionário. Os resultados apresentados evidenciam desafios

EDITORIAL

pragmáticos para a gestão logística no segmento de varejo, principalmente na relação entre a empresa e seus fornecedores

Outra pauta relevante é apresentada pelo artigo “Mapeamento e Gestão por processos: estudo de caso no departamento Administrativo Financeiro da empresa MM Serviços EIRELI” que analisa o processo de contas a pagar e a receber da empresa MM Serviços EIRELI, a partir da abordagem qualitativa. Os resultados apresentam a real necessidade da implantação de processos bem definidos para incremento de eficiência, redução de retrabalho e melhoria na satisfação dos colaboradores, promovendo assim, o bom desempenho da organização.

No contexto da área de Estratégia Organizacional, o trabalho “A importância do Planejamento Estratégico para a Microempresa: um Estudo em uma Corretora de Seguros” realizou um diagnóstico estratégico de uma microempresa do mercado de seguros. O estudo foi realizado por meio de análises estratégicas, evidenciando a importância do Planejamento Estratégico para empresas desse porte. O estudo foi conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas com os funcionários da organização. Os autores fizeram sugestões para possíveis intervenções estratégicas para a empresa, a exemplo da construção de planejamento estratégico. Logo, o estudo contribuiu de forma teórica e empírica para o contexto da área de estratégia e para a realidade organizacional analisada

No artigo “Marketing Digital na Perspectiva do Empreendedorismo Feminino em Sergipe” são analisadas as principais ações de marketing digital adotadas por mulheres empreendedoras sergipanas, no segmento de vestuário, com destaque para a utilização das Tecnologias de Informação e comunicação (TIC) pelas empresas. A investigação foi embasada na abordagem quantiquantitativa, tendo como base metodológica a pesquisa exploratória e descritiva. Através da Análise de Conteúdo, os resultados mostram que as mulheres empreendedoras utilizam as mídias sociais para se relacionarem com seus clientes e expandirem seus negócios.

Para os autores do artigo “A Utilização do Personal Branding por Influenciadores Digitais na Indução do Comportamento dos Usuários de Mídias Sociais” a utilização do *personal branding* surge da necessidade de se gerir estrategicamente a imagem de um determinado indivíduo nas redes sociais, em específico na plataforma Instagram. A pesquisa utilizou como amostra quatro perfis de influenciadores digitais, além de um levantamento de campo (*survey*) e confirmou que as ações de *personal branding* tomadas pelos influenciadores digitais nos processos de criação, desenvolvimento e gerenciamento da sua marca pessoal, impactam positivamente na percepção

EDITORIAL

dos usuários, podem induzir o seu comportamento e, por fim, que precisam ser ações diárias de *personal branding* para induzir os indivíduos com o passar do tempo.

Com o propósito de identificar os resultados objetivos pelas práticas colaborativas, o artigo “Juntos Somos Mais Fortes: Um Estudo da Feirinha Mãos Que Criam”, utiliza o método de estudo de caso para analisar as ações dos expositores da “Feirinha Mãos Que Criam na cidade de Aracaju – Sergipe”. Como principais benefícios identificados destacou a demonstração dos produtos na feira, a troca de informações e melhorias da autoestima, por meio de observações e entrevistas. Os resultados do artigo demonstraram a importância da rede para o desenvolvimento e atuação dos empreendimentos que dela fazem parte e para os indivíduos que nela se inserem, no empoderamento dos indivíduos, principalmente das mulheres.

Por fim, com o propósito de investigar as possíveis causas e consequências dos elevados índices de desocupação de Pessoas Economicamente Ativas em Sergipe, o artigo “Apreciação da Rotatividade Operacional no Setor Terciário Sergipano no Quinquênio 2015-2019” analisa sua associação com a alta rotatividade de pessoal e o PIB nacional. Através de uma pesquisa aplicada, descritiva, quantitativa e qualitativa, utilizando o método do estudo de caso, os autores puderam constatar que as possíveis causas das altas taxas de desemprego e baixa produtividade podem estar atreladas a um despreparo empresarial em relação ao cuidado com o ativo intelectual de seus colaboradores e falta de habilidade com o trato dos custos correlatos com o turnover de pessoal.

Desejamos boa leitura e que estes artigos possam contribuir com as discussões contemporâneas da área de Administração, principalmente pelo contexto do *3º Congresso de Gestão Negócios e Tecnologia da Informação* - CONGENTI.

Érica de Souza Santana

Érica de Souza Santana: Consultora de BPO e Gestão Financeira para pequenas e médias empresas; Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Tiradentes (2020/1). E-mail: acire_souza@hotmail.com.

Diego Silva Souza

Diego Silva Souza: Professor da Universidade Tiradentes (SE); Doutorando em Ciências da Propriedade Intelectual pelo PPGPI-UFS, Mestre em Ciências Ambientais pelo PROF-CIAMB UFS (2018), Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Tiradentes (2017), Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Tiradentes (2009), possui Especialização *latu sensu* em Gestão Fiscal e Planejamento Tributário (2011). Possui experiência também em gerenciamento financeiro e contábil, com ênfase em gestão de custos, na construção civil como projetista e orçamentista; na educação como professor do ensino profissionalizante de nível médio e superior. E-mail: souza_ds@outlook.com.br.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira

Recebido em 13/02/2020

Aprovado em 15/06/2020

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

BPO FINANCEIRO: UM NOVO SERVIÇO PARA A GESTÃO FINANCEIRA DE MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS

RESUMO

O BPO Financeiro vem sendo divulgado como um novo serviço que realiza a terceirização da área financeira para médias e pequenas empresas. Assim a terceirização do setor financeiro é uma excelente solução para continuidade e sustentabilidade das empresas, evitando dessa forma que negócios de pequeno porte encerrem suas atividades de forma precoce dado à ineficiência da gestão. Neste contexto, o objetivo principal deste artigo é apresentar o impacto positivo que o BPO Financeiro pode gerar para melhorar os resultados das pequenas e médias empresas. Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica, para levantamento do estado da arte. O estudo foi realizado trazendo os principais pontos para uma abordagem qualitativa buscando esclarecer o conceito e aplicações do BPO Financeiro. Ademais, discorreu-se sobre a importância da gestão financeira para as empresas, benefícios da terceirização da área financeira e as vantagens que Contador Consultor terá ao participar desse processo. Outrossim, tratou-se das ferramentas para análises de resultados e indicadores de desempenho que o serviço oferece para auxiliar os empresários nas tomadas de decisões e na visão estratégica do seu negócio. Por fim, os autores descrevem um relato da experiência profissional na área, reafirmando a importância deste serviço para o sucesso dos médios e pequenos empreendimentos.

Palavras-chave:

Consultoria Contábil e Financeira; Ferramentas de Gestão; Instrumentos para tomada de decisão.

SANTANA, E. S.; SOUZA, D. S. BPO financeiro: um novo serviço para a gestão financeira de médias e pequenas empresas. **Revista Formadores: vivências e Estudos.** Cachoeira (Bahia), v. 14, n.1, p. 10 - 27, agosto 2021.

ABSTRACT

Financial BPO has been promoted as a new service that outsources the financial area to medium and small companies. Thus, the outsourcing of the financial sector is an excellent solution for the continuity and sustainability of companies, thus preventing small businesses from closing their activities early due to inefficient management. In this context, the main objective of this article is to present the positive impact that the Financial BPO can generate to improve the results of small and medium-sized companies. For this purpose, a bibliographic research was carried out to survey the state of the art. The study was carried out bringing the main points to a qualitative approach seeking to clarify the concept and applications of Financial BPO. In addition, the importance of financial management for companies, benefits of outsourcing in the financial area and the advantages that Accountant Consultant will have in participating in this process were discussed. Furthermore, it was the tools for analyzing results and performance indicators that the service offers to assist entrepreneurs in decision making and in the strategic vision of their business. Finally, the authors describe an account of professional experience in the area, reaffirming the importance of this service for the success of medium and small enterprises.

Keywords:

Accounting and Financial Consulting; Management tools; Decision making tools.

1 INTRODUÇÃO

A área Financeira de uma empresa é sempre um ponto crítico que deve ser acompanhado e desenhado com processos estruturados para que funcione perfeitamente, porém, muitos empreendedores e empresários não estão preparados para executar esta gestão de maneira eficiente, sendo muitas vezes um departamento deixado de lado quando o foco principal está voltado para o crescimento operacional do negócio.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a sustentabilidade de uma empresa depende do setor financeiro, e conseqüentemente o mau funcionamento deste pode ocasionar o fracasso em curto prazo do empreendimento, mesmo que o dono do negócio conheça muito bem o seu produto e/ou serviço. A consequência desta afirmativa fica evidente quando consultamos dados de pesquisa de mercado sobre o assunto, segundo a pesquisa do SEBRAE-SP, intitulada “Causa Mortis: O sucesso e fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida”, realizada em 2014, 60% das causas de mortalidades das empresas estão relacionadas a área Financeira¹.

Percebendo essa constante problemática e as atuais mudanças no cenário da Contabilidade, surge o oferecimento de novas soluções para este público. Assim, é necessário que o contador esteja preparado para sempre trazer boas alternativas, pois, “o mercado não perdoa aqueles que não conseguem distinguir-se dos demais (SCHMIDT, 2013, p. 4).

Nesse contexto, o BPO Financeiro é uma destas novas tendências, com a proposta de trazer vários benefícios estratégicos tanto para a empresa quanto para o contador. A sigla BPO vem do termo em inglês Business Process Outsourcing, que traduzido quer dizer Terceirização dos Processos de Negócio, logo, entendemos que BPO Financeiro se refere a terceirizar as atividades pertinentes ao departamento Financeiro. Este novo serviço consiste em terceirizar partes da gestão financeira de um negócio para uma equipe capacitada e com responsabilidade para executar uma gestão eficiente. Por ser uma atividade relativamente nova, o BPO Financeiro, traz um fator de diferenciação que se aproxima do que se espera do novo perfil do profissional contábil, o Contador Consultor, trata de assuntos relacionados a Contabilidade Consultiva, uma modalidade crescente e cada vez mais presente no mercado, capaz de fornecer aos seus usuários um processo mais profundo do que somente os serviços da conformidade legal, aproximando-o da gestão do negócio dos clientes.

A escolha deste tema deve-se a atual relevância deste assunto no cenário brasileiro, em um momento em que a saúde financeira das empresas têm um impacto direto na economia do país e que a Contabilidade passa por mudanças no perfil de atendimento ao seu público, onde é preciso oferecer muito mais que obrigações acessórias e escrituração, informações pertinentes para tomadas de decisões dos empresários fazem toda diferença e tornam-se imprescindíveis.

1 Documento Web, disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em 15 abr. 2020.

Diante do exposto, objetivo principal deste artigo é apresentar o impacto positivo que o BPO Financeiro pode gerar para melhorar os resultados das pequenas e médias empresas. À vista disso, para tanto se fazem necessários os seguintes objetivos específicos: ressaltar como este serviço irá agregar benefícios também para o contador; e demonstrar as novas tecnologias e recursos utilizados para automatizar as rotinas financeiras de uma empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO FINANCEIRA EMPRESARIAL

A palavra gestão vem de gerir, que significa administrar, gerenciar. E o termo financeiro vem de finanças ou conjunto de despesas e receitas que uma empresa possui, logo a expressão Gestão Financeira significa um conjunto de ações para controle e planejamento de recursos financeiros, ou seja, é o processo de obter, administrar e aplicar o capital financeiro de uma organização. Desta forma, o conjunto de procedimentos desempenhados pela gestão financeira é de vital importância para o bom desempenho das empresas, quando bem aplicados podem trazer benefícios e aumento de lucratividade para os empresários.

Assim, todas as organizações possuem funções básicas que a depender do porte da empresa tendem a ter maior ou menor complexidade em sua execução. Dentre essas funções estão às atividades que envolvem recursos financeiros, que a depender de como são realizadas podem atuar para obtenção ou perda de valor econômico da entidade, deste modo pode-se afirmar que:

Administrar um negócio, seja um modesto empreendimento ou uma grande sociedade anônima, envolvem muitas funções diferentes, funções estas imprescindíveis para a organização ter sucesso frente a seus clientes e concorrentes, mas é finanças que faz com que tudo aconteça (GITMAN, 2002, p. 3).

Para Assaf Neto e Lima (2019), a gestão financeira é a administração teórica e prática, que envolve tanto a problemática da falta de recursos, quanto a realidade operacional, assumindo uma definição muito maior e uma necessidade de visualizar toda a empresa. Já para Megliorini e Vallin (2009), a gestão financeira é o conjunto de atividades relacionadas à captação, sob as condições mais favoráveis, dos recursos dos quais uma organização necessita, tendo sua aplicação de maneira eficaz, no alcance de seus objetivos. Todavia, cabe o papel de gerenciar os recursos de forma a manter a saúde financeira e econômica da organização, alcançar os objetivos estabelecidos e obter ganhos para os proprietários.

2.1.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA

Observando o cenário atual, onde há o aumento de concorrência, abertura de novos mercados, instabilidade econômica, entre outros fatores, fica evidente a necessidade de maior conhecimento, planejamento e controle sobre as ações financeiras, é preciso interpretação dos números para se obter uma visão estratégica sobre o futuro dos negócios. Assim, parafraseando Assaf Neto e Lima (2019), pode-se afirmar que:

Diante da crescente complexidade que o mercado e os negócios vêm apresentando, o administrador financeiro hoje não pode ater-se exclusivamente aos modelos mais teóricos e restritivos de solução dos problemas. É cada vez mais relevante que desenvolva uma visão crítica mais acurada e global da empresa. Suas atividades tornam-se mais importantes, assumindo maiores níveis de responsabilidade, prevendo-se grandes desafios para o futuro (ASSAF NETO; LIMA, 2019, p. xviii).

Partindo dessa percepção a Gestão Financeira é extremamente importante para o sucesso das organizações, seja qual for o seu segmento de atuação ou porte. Através da correta aplicação das atividades de gerenciamento dos recursos financeiros é possível atingir o fortalecimento e/ou crescimento dos negócios, assim, garantindo a continuidade das empresas.

No entanto, a administração financeira tem demonstrado ao longo do tempo notável evolução conceitual e prática. De uma posição inicial menos ambiciosa, em que se distinguia um posicionamento mais descritivo dos fenômenos financeiros, a área financeira tem apresentado no mundo contemporâneo uma postura mais questionadora e reveladora em relação ao comportamento do mercado em geral e ao processo de tomada de decisões empresariais. Esse posicionamento tem contribuído bastante para o fornecimento de explicações mais lógicas e completas dos vários fenômenos financeiros, tornando mais evidente sua compreensão e ampliando sobremaneira sua esfera de atuação e importância (ASSAF NETO; LIMA, 2019).

Nessa conjuntura, pode-se então caracterizar que a relevância de tal ferramenta para as empresas pode ser expressa de maneira a garantir a sobrevivência e manutenção delas, englobando muito mais que apenas aplicação de recursos, mas também colaborando para uma visão estratégica macro do negócio. Contudo, há de se identificar e citar algumas funções da administração financeira, conforme será tratado no próximo tópico.

2.1.2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Dentro do ambiente empresarial a administração financeira pode ser resumida nas seguintes funções: análise e planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos. Essas funções são complementares entre si, e tem como principal objetivo estabelecer uma rentabilidade mais satisfatória para as empresas.

A análise financeira tem o papel de coletar, sistematizar, interpretar e analisar os dados econômico-financeiros gerados por todos os recursos e/ou ferramentas utilizadas na gestão financeira, visando subsidiar e orientar o planejamento financeiro da organização. Padoveze (2011) discorre que a análise financeira:

Trata-se de um processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros. A avaliação da empresa tem por finalidade analisar seu resultado e seu desempenho, detectando os pontos fortes e fracos dos processos operacional e financeiro, com o objetivo de propor alternativas de curso futuro a ser tomadas e seguidas pelos gestores (PADOVEZE, 2011, p. 219).

O planejamento financeiro evidencia as necessidades de crescimento da empresa, também cabe a esta função identificar problemas, prever possíveis desajustes futuros e planejar as ações necessárias para obter a rentabilidade desejada. O planejamento financeiro é um processo que se inicia com a construção de planos financeiros e/ou estratégicos de longo prazo, no entanto, estes levam a planos e ações de curto prazo (GITMAN, 2002). Assim, afirma-se que:

“o planejamento financeiro compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa (BRAGA, 1992, p. 230)”.

Em seguida temos a controladoria financeira ou controle financeiro, que exerce a funcionalidade de acompanhar e avaliar o desempenho financeiro da entidade, analisar possíveis desvios de indicadores financeiros, comparar o previsto com o realizado, e, aplicar medidas de correções verificando a eficácia delas nos resultados. Isso significa dizer que:

O controle é exercido conjuntamente com a execução, também em cima dos dados planejados e programados. Assim como a execução deve seguir planos preestabelecidos, o controle do executado é feito em cima das condições programadas. O objetivo dessa etapa do processo de gestão é o monitoramento para aferir o planejado e corrigir, se necessário, para o processo de otimização dos resultados (PADOVEZE, 2011, p. 100).

Cabe a administração de ativos orientar a aplicação dos recursos em investimentos, sendo eles ativos circulantes (de curto prazo) ou não circulantes (realizáveis de longo prazo), avaliando a melhor estrutura para a composição das aplicações dos recursos.

E a administração de passivos visa direcionar a aquisição das fontes de recursos, sendo elas próprias ou de terceiros, gerenciar a sua composição e definir a estrutura de capital mais eficaz em termos de liquidez, risco financeiro e otimização de custos. Assim, pode-se afirmar que:

[...] ao basear-se nas funções financeiras apresentadas, qualquer que seja a natureza de sua atividade operacional, uma empresa é avaliada como tomadora de duas grandes decisões financeiras: decisão de investimento – aplicações de recursos – e decisão de financiamento – captações de recursos (ASSAF NETO; LIMA, 2019, p. xviii).

2.2 BPO FINANCEIRO

BPO é a abreviação, em inglês, de Business Process Outsourcing, ou, Terceirização de Processos de Negócio. Segundo Elharidy, Nicholson e Scapens (2013), o BPO é a transferência de responsabilidade na execução de um processo de negócio que é normalmente realizado na empresa, entretanto, não relacionado à atividade fim da organização. Então, o BPO Financeiro consiste em terceirizar, delegar, a um agente externo e capacitado, processos ou alguns processos do departamento financeiro, para este assumir a responsabilidade sobre ele.

Esta é uma prática relativamente nova no mundo dos negócios e teve seu início na década de 90, isso porque, inicialmente a terceirização ficava limitada a processos fabris de grandes organizações, estas entidades entendiam que ao terceirizar alguns processos poderiam desempenhar melhores resultados ao focar nas suas atividades-chaves. Somente após os anos 90, a terceirização começou a abranger processos de apoio as áreas administrativas como: área contábil, área financeira, área fiscal, área de recursos humanos, área de manutenção, entre outras.

Yang et al. (2007) afirmam que BPO é um termo consolidado, porém em constante mudança devido as novas tecnologias e crescente demanda. Diante desta nova realidade, cabe ao profissional da área contábil atender as expectativas deste novo serviço, através de uma equipe especializada e direcionada ao objetivo da empresa contratante.

Segundo Rocha (2019) a evolução da contabilidade exige que os profissionais contábeis desenvolvam novas formas de atuação, o BPO Financeiro é uma oportunidade segura e simples para que os contadores agreguem valor ao seu trabalho, atuando de forma estratégica dentro dos negócios dos seus clientes. Tendo em vista que as grandes empresas preferencialmente mantém seus departamentos financeiros internalizados, o BPO Financeiro é mais comum entre pequenas e médias empresas. Que por sua vez, por não possuírem infraestrutura devida, tem seus gestores envolvidos em várias funções, não sobrando o tempo necessário para se dedicar as funções burocráticas e gerenciais.

2.2.1 OBJETIVO E BENEFÍCIOS DO BPO FINANCEIRO

O principal objetivo da terceirização dos processos da área financeira é proporcionar aos empresários liberação de tempo e energia, para que estes possam focar em seu core business a fim de gerar melhor rentabilidade.

Nesse âmbito, pode-se afirmar que a ideia é que no BPO Financeiro a atividade passe a ser realizada por um especialista, aumentando a produtividade da empresa, trabalhando com as boas práticas do mercado e principalmente reduzindo os custos trabalhistas e problemas de gestão de funcionários, como faltas, férias e absenteísmo para o desempenho desta função. Assim é esperado que a empresa, seja qual for o seu tamanho, seja beneficiada por um grande suporte na gestão financeira, e isso se torne importante para a sobrevivência do seu negócio (OLIVEIRA, 2018).

Isto posto, o empresário terá sua atenção voltada para análise e decisões de negócios, maximizando seu tempo sem está debruçado na execução dos processos, além da garantia de que as informações financeiras serão qualificadas para as tomadas de decisões.

Após a implantação do BPO Financeiro a empresa também poderá se beneficiar de outras vantagens importantes para o aumento do seu desempenho, como: maior clareza e previsibilidade; segurança financeira; aumento de eficiência e produtividade; gestão de documentos e informações rápidas; redução de gastos; melhor ambiente de controle; automação dos processos gerenciais; adoção de melhores práticas e processos estruturados sem a contratação de mais profissionais (PRADO, 2019). Para melhor ilustrar estes processos, na figura 1 segue um fluxograma dos benefícios quando da implantação do BPO.

Figura 1: Fluxograma dos benefícios do BPO (Gestão de processos de negócios)



Fonte: OLIVEIRA, 2018.

Ainda segundo Prado (2019), também haverá benefícios auferidos por quem fornece este serviço, o profissional contábil e as empresas de contabilidade ao executarem esta atividade,

terão acesso a um financeiro organizado, com informações consistentes e detalhadas, podendo realizar um trabalho de escrituração contábil de forma muito mais ágil e confiável. Com a integração entre essas duas tarefas há ganho de tempo e produtividade, o que consequentemente se traduz em menor custo. Para os contadores há também ganhos intangíveis, mas que possuem grande valor agregado, o BPO Financeiro gera proximidade com os clientes, maior relacionamento, desenvolve um vínculo de credibilidade e fidelidade. O profissional contábil assume a figura de Consultor, aquele que estará sempre pronto para fornecer subsídios realmente expressivo para a saúde do negócio, assim:

A área Financeira é uma área crítica para o sucesso das empresas e por isso precisa de processos estabelecidos. Por outro lado, PME's ou Startups precisam focar todos os esforços e pessoas chaves na operação para que possa crescer e escalar a operação. Uma solução para isso é contar com um BPO e terceirizar as atividades do departamento financeiro da empresa, colhendo amplos benefícios. Se aproveitar a sinergia entre as atividades financeiras e contábeis, os benefícios de redução de custo podem ser ainda maiores (OLIVEIRA, 2018, documento on line).

Fica evidente que o BPO Financeiro é muito mais que apenas uma ferramenta que auxilia na atividade operacional, ela fornece de forma considerável uma visão estratégica, que auxilia o empreendedor nas decisões, rotinas diárias e ações que visam o crescimento e sustentabilidade do negócio.

2.2.2 ATIVIDADES DO BPO FINANCEIRO

No BPO Financeiro é fundamental ter um conjunto organizado de tarefas para garantir um bom funcionamento, cada atividade influencia diretamente em outra, por esta razão os procedimentos devem ter uma rotina padronizada, com prazos definidos e com um script eficiente e claro. Da mesma forma se faz necessário ter alguém responsável por gerenciar o processo, além de um software com tecnologia e recursos suficientes para automação da gestão financeira (PRADO, 2019).

Os processos pertinentes ao setor financeiro podem variar conforme a estrutura da empresa, dependendo do porte do empreendimento a área financeira pode se subdividir de maneiras e necessidades diferentes. Porém, todas as atividades que envolvem o departamento financeiro podem ser absorvidas pelo BPO Financeiro, mas as operações mais comuns são:

- Contas a Pagar – realiza administração de pagamento a fornecedores, folha de pagamento de funcionários, tributos a pagar, gestão de contas de consumo e todas as obrigações para com terceiros;

- Contas a Receber – engloba atualização de carteira de recebíveis, manutenção do fluxo de cobrança, controle de recebimentos e gestão de prazos de recebíveis;
- Conciliação - é a rotina que executa tratamento das informações bancárias, registros de entradas e saídas e analisa os saldos das contas;
- Emissão de documentos fiscais – esta atividade desempenha o faturamento de vendas e contratos, direciona para os receptores e confirma o recebimento dos documentos;
- Emissão de boletos bancários - é o processo de emitir os boletos e/ou títulos bancários, envia para os clientes e confirma que os mesmos os receberam.

Embora essas sejam as atividades mais comuns, existem outros procedimentos financeiros que podem ser executados, não se limitando apenas a esta relação. Na gestão de processos do BPO Financeiro a necessidade da empresa irá ser fundamental para definição de quais as atividades deverão ser executadas para o bom desempenho operacional do serviço.

2.2.3 RELATÓRIOS FINANCEIROS, INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIROS E ANÁLISES DE RESULTADOS

Além de toda importância da realização das atividades de forma periódica e organizada, para que o BPO Financeiro funcione bem é preciso que tudo que foi executado se transforme em dados. Tão importante quanto a operação, os resultados desse trabalho de gestão devem ser comunicados ao cliente. É fundamental que o empresário possua conhecimento do que tem a pagar, a receber, dos saldos disponíveis, visualizando de forma clara e objetiva os números do seu negócio a fim de conseguir tomar as decisões.

Assim como as atividades operacionais, reportar ao cliente as informações da sua empresa deve integrar a rotina do BPO Financeiro. Conforme dito anteriormente, a depender da estrutura e porte da empresa ela poderá ter necessidades de informações financeiras diferentes, por isso, os relatórios gerados pelo BPO Financeiro devem atender de forma prática e eficiente essas demandas. Logo:

Para definir um bom fluxo de informação é necessário entender pra quem está reportando e o “quê” está sendo comunicado. Logo, deve-se analisar qual o conhecimento que o cliente possui sobre o assunto que está sendo relatado. Talvez a informação precisará ser mais detalhada, talvez um gráfico pode confundir mais do que facilitar a compreensão e uma descrição seja algo mais objetivo (PRADO, 2019, documento on line).

Todavia, se faz necessário compreender o que está sendo reportado e qual a sua finalidade, após isso, é definido qual a periodicidade de envio destes relatórios, que podem ser diários, semanais, quinzenais ou mensais, a depender da necessidade do cliente. Existem diversos tipos

de relatórios que podem auxiliar na gestão financeira, os de monitoramento são os mais comuns da rotina do BPO Financeiro, são os relatórios de posição diária do contas a pagar e do contas a receber, os relatórios de provisionamentos de receitas e despesas, de inadimplência e de obrigações vencidas, relatório de despesas não identificadas, dentre outros. Estes são relatórios informativos que ajudarão no acompanhamento do que acontece com os recursos financeiros da empresa.

Em seguida temos os relatórios gerenciais, estes trazem informações mais ampliadas, contém indicadores de desempenho, e proporcionam análise dos resultados financeiros, sendo os mais comuns no BPO Financeiro o fluxo de caixa, orçamento de caixa previsto x realizado, a DRE financeira e o Dashboard financeiro.

O fluxo de caixa é o controle da movimentação financeira, são as entradas e saídas de recursos financeiros em um determinado período, ele é essencial para organização financeira e possibilita o acompanhamento do caminho do dinheiro nas empresas. Assim, afirma-se que:

Fluxo de caixa é a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou e a quantidade que saiu. Por exemplo, se você fosse o proprietário de um negócio, poderia estar muito interessado na quantidade de caixa que realmente tirou da sua empresa em determinado ano (ROSS et al., 2013, p. 37).

Outrossim, segundo Gitman (2002, p. 590), “o orçamento de caixa, ou projeção de caixa, é um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa a curto prazo”. Neste relatório se faz a previsão de tudo que se deseja alcançar durante o mês, ou períodos maiores se desejar, e conforme ocorre a movimentação das entradas e saídas ele vai sendo alimentado, ao final do período é verificado se o que foi previsto realmente foi realizado.

Nos softwares direcionados para execução da gestão financeira, já é possível encontrar formatos destes relatórios gerenciais prontos, assim, cabe somente o operacional do BPO realizar as conciliações e lançamentos que automaticamente estes dados irão ser gerados em tempo real.

A DRE gerencial, ou financeira, como também pode ser chamada, traduz o demonstrativo dos resultados do período, todas as receitas, custos e despesas devem ser incluídas na data em que ocorreram obedecendo ao princípio do regime de competência, independente da data de recebimento ou pagamento. A DRE segue uma estrutura modelo, mas por se tratar de um relatório com informações gerenciais, de acordo com a necessidade de cada empresa ele poderá variar sua estrutura padrão, no quadro 1 será evidenciado um exemplo da estrutura de tal relatório.

Quadro 1: Exemplo de Estrutura de DRE Gerencial

(+)	Receita de Vendas
(-)	Deduções e Impostos
(=)	Receita Líquida
(-)	Custo Variável – (CPV ou CMV)
(=)	Margem Bruta
(-)	Despesas Variáveis
(=)	Margem de Contribuição
(-)	Gastos com Pessoal
(-)	Despesas Operacionais
(=)	EBITDA
(-)	Depreciação, Amortização e Exaustão
(+/-)	Outras Receitas e Despesas
(=)	Resultado Operacional
(-)	Tributos (IRPJ e CSLL)
(=)	Resultado Líquido

Fonte: Adaptado de Paula (2019).

Através desses relatórios é possível extrair indicadores fundamentais para avaliação de desempenho financeiro da empresa, alguns destes indicadores podem ser observados na DRE gerencial, como a margem de contribuição e o EBITDA.

A Margem de Contribuição é o índice que representa quanto o lucro da venda contribui para a empresa cobrir todos os seus custos e despesas (custo de estrutura) e ainda gerar lucro. É composta pela margem bruta menos as despesas variáveis.

EBITDA ou Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIDA) é um indicador fundamental na gestão, ele é o resultado gerado pela operação da empresa, sem a influência de fatores não operacionais, como receitas e despesas financeiras. É utilizado para medir a produtividade e a eficiência da empresa de maneira direta e objetiva.

Há a possibilidade de realizar outros tipos de análises bastante relevantes, como a Análise Vertical, que verifica quanto, em forma de percentuais, cada conta de custos ou despesas representa de impacto quando comparada a receita bruta. Consequentemente, permite o monitoramento ao longo do tempo da variação destes percentuais, identificando quais as principais contas que estão afetando os resultados além do esperado, possibilitando realizar os ajustes necessários (ver figura 3).

Figura 2: Exemplo de Análise Vertical



Fonte: PAULA (2019)

Outro tipo de análise interessante é a Análise Horizontal, ela compara o mês atual com o mês anterior, e assim sucessivamente, monitorando a produtividade e a rentabilidade da empresa. Dessa forma, identifica a proporção entre o aumento ou diminuição das receitas, custos e despesas ao longo do tempo, auxiliando a entender se os resultados estão melhores ou piores (ver figura 4).

Figura 3: Exemplo de Análise Horizontal

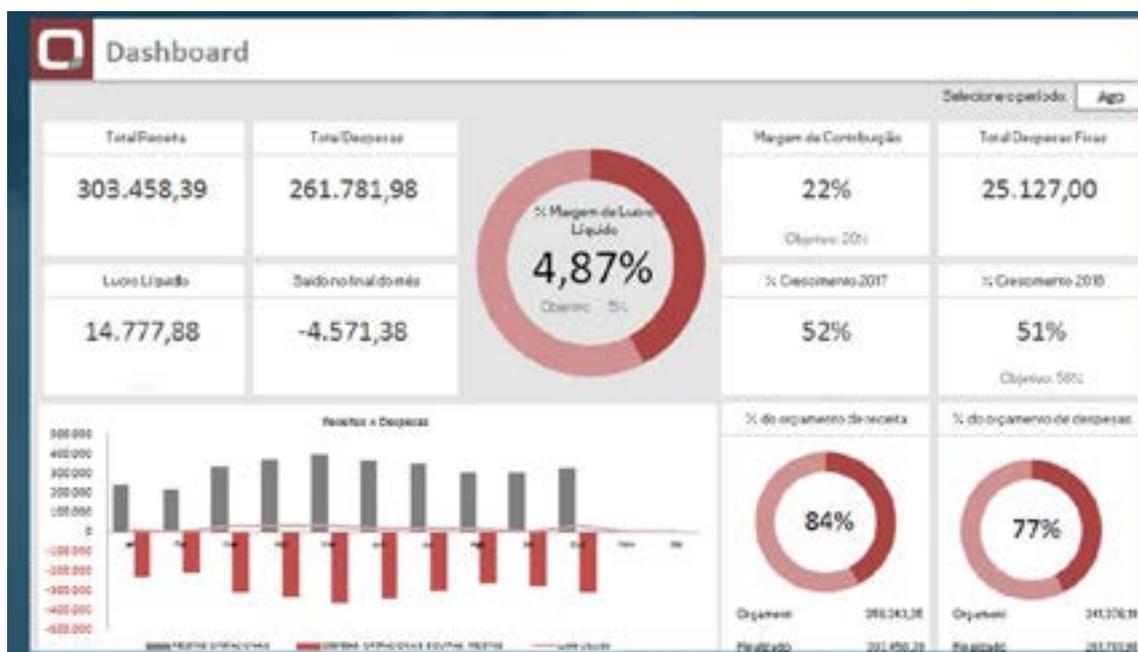


Fonte: PAULA (2019).

À vista disso, com todos esses dados disponíveis e já conhecido quais as informações que atendem as necessidades da empresa, é possível extrair os KPIs - Key Performance Indicator, que são métricas altamente relevantes para o acompanhamento de uma estratégia de gestão, elas são facilmente visualizadas através do Dashboard (painel de indicadores), no caso do Dashboard

financeiro é um painel com gráficos que trará indicadores chaves para atingir a alta performance financeira, conforme pode-se verificar na figura 5.

Figura 4: Exemplo de Dashboard Financeiro



Fonte: PRADO (2019).

Por fim, fica claro que todas essas ferramentas do processo de gestão financeira, requerem atenção e rigor, pois a leitura e compreensão desses dados são de fundamental importância para que os donos de negócios tomem as decisões mais assertivas para o crescimento das suas empresas. Tendo em vista todo cenário atual, é indubitável que para o sucesso de pequenas e médias empresas, as quais seus proprietários jamais teriam a expertise necessária para geração e controle dessas informações, o BPO Financeiro tem valor significativo para obtenção de sustentabilidade e sucesso do empreendimento.

3 METODOLOGIA

Com relação aos procedimentos metodológicos este estudo caracteriza-se por ser pautado pelo método indutivo, pois partindo-se de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Já com relação aos objetivos, será do tipo explicativa, pois pretende-se apresentar o impacto positivo que o BPO Financeiro pode gerar para melhorar os resultados das pequenas e médias empresas. Com isso buscando identificar, descrever e explicar o que é BPO Financeiro e qual sua importância para o segmento da Contabilidade e seus usuários internos.

Outrossim, com relação ao tipo de abordagem, se define como sendo qualitativa, pois neste momento não se pretende construir indicadores sobre a relevância do referencial teórico levantado, ou tampouco das ferramentas utilizadas para a gestão financeira, dessa forma não

será preciso empregar instrumentos estatísticos. Por conseguinte, com relação à coleta de dados será baseada em pesquisa bibliográfica e documental, e com relação à análise dos dados, serão utilizados a análise de conteúdo. Por fim pode-se então que este estudo fora pautado por uma metodologia qualitativa e explicativa, pois pretendeu-se verificar as causas do fenômeno em estudo e analisar seus possíveis impactos na gestão empresarial, quando da terceirização de sua gestão financeira (LAKATOS; MARCONI, 2017).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Diante da fundamentação teórica apresentada na seção anterior deste artigo, nesta seção será realizada uma abordagem que consistirá em um relato de experiência da autora, que possui em sua rotina, vivência prática do BPO Financeiro. Mesmo sendo estudante da área contábil, a autora deste artigo enfrentou alguns desafios para compreender a dinâmica do BPO Financeiro. Foi necessário buscar conhecimento para entender todo o mecanismo da operação, entender seu significado e reprogramar o seu raciocínio contábil, pensamento este que anteriormente estava muito mais ligado a conformidade, e mudar para uma mentalidade com um perfil consultivo, onde o foco são os valores das informações entregues aos usuários.

Nessa conjuntura, para que o BPO Financeiro obtenha êxito em sua execução é necessário que se tenha um planejamento de toda a operação, ou seja, é preciso mapear os processos, monitorar cada atividade, fazer uso de ferramentas de automação e de recursos de tecnológicos com IA (inteligência artificial), só assim será possível atender em grandes escalas com a eficiência e eficácia necessária. Além disso, as pessoas envolvidas na execução das atividades operacionais precisam entender o cliente, planejar e desenhar o melhor caminho e estratégia para o financeiro da empresa contratante.

O resultado da soma destes fatores garante o sucesso na entrega do serviço, preservando a saúde financeira das empresas, conseqüentemente tornando-as lucrativas e sustentáveis. O BPO Financeiro é uma solução rentável para as médias e pequenas empresas, por diversos aspectos, sendo os principais a redução dos custos internos de mão de obra, redução dos custos de estrutura física, área financeira sob responsabilidade de uma equipe preparada para entregar resultados, empresários com maior tempo para focar no seu negócio, cabendo apenas a estes analisar quais melhores decisões para suas empresas alavancarem.

Enfim, a partir de tal vivência, verifica-se a ressignificação do profissional da contabilidade, que passa a ser um Contador Consultor, ou “cientista da riqueza” (grifo nosso), não se limitando apenas a executar a operação, mas a ter um olhar estratégico e amplo para ajudar e orientar o seu cliente a crescer. Criando relacionamento, fidelidade, aproximação, visibilidade e mais credibilidade para seu trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maioria das pequenas e médias empresas brasileiras passam por dificuldades na gestão de seus negócios, em muitos casos tendo até o encerramento das suas atividades. Isso acontece porque mesmo tendo competências para atuar nos seus segmentos, elas não dominam seus números, conseqüentemente, sem controle e direção, estas empresas acabam fechando suas portas de forma precoce. Por este motivo o BPO Financeiro se torna a solução necessária para sanar essa 'ferida'.

Nessa circunstância, este trabalho teve como objetivo principal apresentar os efeitos positivos que o serviço da terceirização da área financeira pode gerar para melhorar o desempenho das pequenas e médias empresas. Diante de todo conteúdo exposto fica comprovado que o BPO Financeiro é uma solução primordial para a sustentabilidade e crescimento de negócios de médio e pequeno porte. Por conseguinte, a entrega de informações, a segurança financeira, o aumento de produtividade e eficiência, a redução de custos, o controle e planejamento financeiro são alguns dos fatores que afirmam que a realização da operação da área financeira por profissionais com expertise traz alta performance para os seus usuários.

Neste artigo também foi denotado quais são os processos e as etapas que envolvem a terceirização do departamento financeiro e a importância de cada uma delas. Porém, fica claro que para ser bem executado é necessário que o BPO tenha um mapeamento e monitoramento de todo o processo operacional. Recursos de automações como softwares e/ou plataformas on-line de gestão financeira, recursos tecnológicos, pessoas que compreendam a operação e ferramentas de análise e de indicadores financeiros garantem que a operação seja efetuada com a eficiência necessária.

Compreendeu-se inclusive que, os ganhos da utilização deste serviço não são apenas para o empresário, mas o BPO Financeiro também traz grandes benefícios para o profissional contábil, que terá acesso a informações organizadas, consistentes, possibilitando maior produtividade, uma contabilidade sem atrasos e com mais valor agregado aos seus serviços. O contador passa a ser um consultor financeiro do seu cliente, oferecendo soluções indispensáveis que ajudarão na tomada de decisões dos empresários, serão efetivamente presentes nos negócios, gerando uma cadeia de valor composta de confiança, relacionamento, parceria e visibilidade dando um novo significado a profissão.

Em suma, fica evidenciado que o BPO Financeiro gera transformação. Essa nova tecnologia permite mais eficiência para as empresas e existe uma grande demanda de usuários necessitando deste serviço. Porque boa parte das empresas não possuem algo que é essencial, a gestão financeira. Cabe assim ao contador o grande desafio de estar inserido neste contexto, sendo protagonista de ações que auxiliem a saúde financeira e a continuidade das médias e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ELHARIDY, Ali M.; NICHOLSON, Brian; SCAPENS, Robert. The embeddedness of accounting outsourcing relationships. **Qualitative Research in Accounting & Management**, Auckland, v. 10, n. 1, p. 60–77, 2013. DOI: 10.1108/11766091311316194. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/11766091311316194/full/html>. Acesso em: 4 fev. 2021.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIN, Aurelio Marco. **Administração Financeira: Uma Abordagem Brasileira**. São Paulo: Pearson Printice Hall, 2009.

OLIVEIRA, Leandro. **BPO Financeiro - Como a Terceirização pode ajudar sua PME**. 2018. Disponível em: <https://capitalsocial.cnt.br/bpo-financeiro/>. Acesso em: 4 fev. 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução a Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PRADO, Eliandro. **O que ainda não te contaram sobre BPO Financeiro - Nibo**. 2019. Disponível em: <https://www.eliandroprado.com.br/post/o-que-ainda-nao-te-contaram-sobre-bpo-financeiro-nibo>. Acesso em: 4 fev. 2021.

ROCHA, João Daniel. **Como fazer o BPO Financeiro e entrar no futuro da contabilidade?** 2019. Disponível em: <https://blog.mastermaq.com.br/bpo-financeiro/>. Acesso em: 4 fev. 2021.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D.; LAMB, Roberto. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SCHMIDT, Marina. **Escritório contábil requer diferenciação**. 2013. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=136542>. Acesso em: 4 fev. 2021.

YANG, Dong-Hoon; KIM, Seongcheol; NAM, Changi; MIN, Ja-Won. Developing a decision model for business process outsourcing. **Computers & Operations Research**, [S. l.], v. 34, n. 12, p. 3769–3778, 2007. DOI: 10.1016/j.cor.2006.01.012.

Wisdes Silva Carvalho
wisdescarvalho@yahoo.com

FILIAÇÃO: Universidade Federal de Sergipe-UFS
CURRICULO RESUMIDO: Bacharel em administração de empresas (2018) pela universidade federal de Sergipe – UFS. Promotora de Estoques em várias Redes de Varejo do setor supermercadista na região nordeste

Maria Elena Leon Olave
mleoolave@gmail.com
mleonolave@academico.ufs.br

FILIAÇÃO: Departamento de Administração-Universidade Federal de Sergipe-UFS
CURRICULO RESUMIDO: Possui Pós-Doutorado em Engenharia de Produção com ênfase em Empreendedorismo e Novos Negócios pela Universidade do Minho-Portugal (2020), Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção (1998 e 2003) respectivamente, pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Professora nos cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Sergipe- UFS. Líder do grupo de Pesquisa Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas Sergipanas.

Abimael Magno do Ouro Filho
abimaelmagno@hotmail.com
abimaelmagno@academico.ufs.br

NOME: Abimael Magno do Ouro Filho
FILIAÇÃO: Departamento de Secretariado - Universidade Federal de Sergipe-UFS
CURRICULO RESUMIDO: Possui Doutorado pela Universidade Federal da Bahia em administração (2020), Mestrado pela Universidade Federal de Sergipe em administração (2013). Professor nos cursos de Graduação de Secretariado executivo e Pós-Graduação em Administração Pública na Universidade Federal de Sergipe- UFS.

Faculdade Adventista da Bahia
BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira

Recebido em 13/02/2020
Aprovado em 15/06/2020
Sistema de Avaliação: Double Blind Review

FALHAS NA GESTÃO DE MATERIAIS: ANÁLISE EM UM SUPERMERCADO DA REDE CENCOSUD NA CIDADE DE ARACAJU/SE

RESUMO

As organizações entendem que um dos principais ativos das empresas são seus estoques, representando um investimento que precisa ser bem gerido, por essa razão sentem cada vez mais a necessidade de controlá-los. Esta pesquisa teve como objetivo analisar as principais causas da falta de estoques de mercadorias em ponto de vendas de um supermercado na cidade de Aracaju-Sergipe. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma das lojas que pertence a uma grande rede de supermercados, utilizando-se para coleta de dados um roteiro de entrevista aplicado junto ao Gestor da empresa, e um questionário respondido pelo pessoal que trabalha diretamente no Almoxarifado. A pesquisa é de natureza descritiva e abordagem qualitativa. Os resultados apontaram que os principais fatores que provocam ruptura das mercadorias estão ligados diretamente à falta de espaços físicos no almoxarifado para uma adequada distribuição e acomodação de produtos, atrasos nas entregas causados por diversos problemas com os fornecedores ou com a distribuição na matriz e, por falta de pessoal para conferência dos itens.

Palavras-chave:

Estoque. Gestão de estoque. Ruptura de mercadorias. Supermercados.

CARVALHO, W. S.; OLAVE, M. E. L.; OURO FILHO, A. M. Falhas na gestão de materiais: análise em um supermercado da rede cencosud na cidade de aracaju/se. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 14, n.1, p. 28 - 47, agosto 2021.

ABSTRACT

Organizations understand that one of the main assets of companies is their stocks, representing an investment that needs to be well managed, for this reason they increasingly feel the need to control them. This research aimed to analyze the main causes of the **lack of material**¹ of goods at points of sale of a supermarket in the city of Aracaju-Sergipe. To this end, a case study was carried out in one of the stores that belongs to a large supermarket chain, using an interview script applied to the company's Manager for data collection and a questionnaire answered by the staff working directly in the company. Warehouse. The research is of a descriptive nature and qualitative approach. The results showed that the main factors that cause goods to break are directly linked to the lack of physical spaces in the warehouse for an adequate distribution and accommodation of products, delays in deliveries caused by various problems with suppliers or with the distribution at the headquarters and, for lack of personnel to check the items.

Keywords:

Stock. Inventory management. Rupture of goods. Supermarkets.

1 Modificado conforme consideração do avaliador

1 INTRODUÇÃO

A competitividade acirrada entre as empresas e o grau de exigências do mercado consumidor obriga as organizações a se preocuparem em gerenciar de forma eficiente seus inventários, para assim, conseguir realizar seu processo produtivo e satisfazer as necessidades dos seus clientes. Nesse sentido, o estoque é considerado o elemento regulador do fluxo logístico, e tem a função de amortecer as influências da oferta na demanda e vice-versa, diminuindo as velocidades de entrada e saída dos materiais. De acordo Martins e Alt (2009) os estoques mobilizam grande parcela dos ativos da empresa, e por essa razão devem receber um tratamento minucioso.

Nesta perspectiva, as organizações entendem que os estoques representam um ativo valioso, por essa razão sentem cada vez mais a necessidade de controlá-los, requerendo para tal uma análise precisa de todos os custos que serão agregados à estocagem de mercadorias. No setor de supermercados, observa-se que perder vendas em decorrência de problemas relacionados à má gestão de estoques é um dos fatores que provocam rupturas com os clientes, em consequência disto, o volume de produtos no depósito ou almoxarifado das lojas deve ser monitorado com atenção redobrada.

A Associação Brasileira de Supermercados, em 2017, aponta que uma boa gestão de estoques leva ao crescimento do mercado. Corroborando essa informação, o setor supermercadista acumulou alta de 4,47% de janeiro a julho de 2020, sendo que em julho, as vendas do setor, em valores reais - deflacionários pelo IPCA/IBGE apresentaram queda de -4,82% na comparação com o mês de maio e alta de 2,78% em relação ao mesmo ano de 2019. Em valores nominais, as vendas do setor apresentaram queda de -4,57% em relação ao mês de maio/2020 e, quando comparado a setembro do ano anterior, alta de 4,97%. No acumulado do ano as vendas cresceram 6,53% (ABRAS, 2020)

Conforme a COMPART BLOG (2009) e Aguiar et al., (2020) uma ruptura dos estoques pode levar os consumidores a desistir da compra, nesse caso a loja perde a venda e o cliente. Também é possível levar o consumidor a comprar um produto similar no lugar daquele sempre comprado, e com isso o fornecedor sofre a perda do cliente. No caso extremo do consumidor mudar de loja por falta do produto, apresenta-se uma situação mais complexa para o varejista, que pode perder definitivamente o consumidor para o outro ponto de venda.

Entretanto, antes de tentar encontrar uma fórmula ideal para uma reposição eficiente, o varejista precisa identificar as causas das rupturas, tarefa que exige uma análise cuidadosa de todo processo de recebimento, armazenagem e saída de mercadorias da loja (COMPART BLOG, 2009; DE AGUIAR et al., 2019). De acordo com Czapski (2009) não é possível medir os prejuízos causados ao varejo pela ruptura, pois elas variam de uma loja para outra e dependem do tipo de produto, podendo ser encontrados índices de falta de estoque de 10% ou mesmo superior a 20%.

Em decorrência da importância do setor de varejo, especificamente o de supermercados, para a economia brasileira, é de grande valia responder à pergunta: Quais os principais fatores que causam as falhas de gestão de materiais nas grandes redes de supermercados? Com isso,

esta pesquisa teve como intuito analisar as principais causas da falha na gestão de materiais nos almoxarifados de mercadorias de um supermercado na cidade de Aracaju/SE.

OS ESTOQUES

De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) estoques podem ser definido como armazenagem de recursos materiais que pertencem a um sistema de transformação. Para as organizações os estoques são de suma importância quando relacionados à competitividade, além de agregar valor junto ao cliente final, o qual vem se tornando cada vez mais exigente com a crescente oferta e possibilidade encontrada no mercado varejista (AGUIAR et al., 2020; PINTO, 2006).

Ayres, Sucupira e Accioly (2008) mencionam que a gestão de estoques tem como principais objetivos, antecipar a demanda, obter um maior retorno com a economia de escala e racionalidade em processos produtivos, redução de tempos de reposição, e maior variedade na demanda de suprimentos, preços favoráveis e uso racional de meios de transportes.

Na busca por competitividade, as empresas passaram a fazer uma interação com todas as organizações que estão ligadas ao seu processo produtivo, o que deve acontecer de maneira coordenada para colocar à disposição do cliente final os produtos consumidos no cotidiano, esse processo é denominado cadeia de suprimentos (AIRES; ALMEIDA; SILVEIRA, 2019; AYRES; SUCUPIRA; ACCIOLY, 2008). Para os autores Martins e Alt (2009) a gestão da cadeia de suprimentos é a forma de se administrar o sistema logístico da empresa. Fazendo o gerenciamento do uso de tecnologias avançadas, como o da informação e pesquisa operacional, para melhor planejar e controlar todo processo, que visa atingir uma eficiente distribuição de produtos e serviços, para satisfazer seus clientes.

Ainda, conforme os mesmos autores, os estoques são classificados em cinco grandes categorias, sendo elas: a) **Estoque de materiais**, são todos os itens utilizados nos processos de transformação em produtos acabados; b) **Estoques de produtos em processos**, correspondem a todos os itens que já entraram no processo produtivo, mas que ainda não são produtos acabados; c) **Estoques de produtos acabados**, são todos os itens que já estão prontos para ser entregues aos consumidores finais; d) **Estoques em trânsito**; correspondem a todos os itens que já foram despachados de uma unidade fabril para outra, normalmente da mesma empresa, e que ainda não chegaram o seu destino; e) **Estoques em consignação**, são os materiais que continuam sendo propriedade do fornecedor até que sejam vendidos.

Segundo Dias (2015) uma forma de otimizar o investimento e, utilizar de maneira eficiente os recursos financeiros, é por meio da redução do quantitativo de estoques para se atingir o objetivo da empresa. Para tanto, é necessário harmonia entre os departamentos dentro da empresa, para que as atividades que englobam os estoques sejam integradas e controladas, não se preocupando apenas, com fluxo diário entre vendas e compras, e sim, encarar os estoques de diferentes maneiras, já que, trata-se de um sistema de organização, e ajuste do planejamento da produção (DIAS, 2015).

Quando essa harmonia não ocorre e a empresa mantém estoques que não são necessários, ocorre um desaproveitamento de estoque, o que vai significar uma perda de espaço físico assim como perdas de investimento. Quando existe a consciência que os estoques geram desperdício e quando se identificam as razões que indicam a necessidade de estoques, o propósito é usá-las de uma forma eficiente (PAOLESCHI, 2009; SILVA et al., 2018).

O estoque naturalmente gera dois tipos de custos, variáveis e fixos, que serão influenciados pela quantidade estocada, tempo de permanência, custo de pedir e até pela falta do estoque (ANDRADE, 2018; BRAGA; PIMENTA; VIEIRA, 2008). Ramos (2015) afirma que o custo de armazenagem engloba o aluguel, a mão-de-obra, combustível de movimentação e armazenagem, depreciação de prédios e equipamentos, energia elétrica, galpões, taxas de monitoramento predial, paletes/estrados de madeira, etc. Já os custos de pedir, são os custos com salários e encargos do pessoal de compras, salários, encargos de digitadores de pedidos, custo de oportunidade dos equipamentos utilizados no processo de aquisição (formulários, computadores, etc. O custo pela falta, se resume ao capital parado, seguros, manutenção e com cortes. E por fim, de acordo com o autor temos o custo total que vai ser influenciada pela distribuição e demanda.

CONTROLE DE ESTOQUE

As empresas atualmente podem contar com diversos artifícios para ter um controle mais eficiente quanto ao nível adequado de estoques a serem mantidos sem custos elevados. Para isso, tem se utilizado de gráficos e de métodos como, tempo de reposição, ponto de pedido, estoque mínimo e estoque máximo (PEREIRA; MACHADO, 2017). Estes métodos vêm contribuindo para uma gestão mais moderna e precisa.

Martins e Alt (2009) salientam para a importância dos gráficos de estoques. Sendo que eles possibilitam representar graficamente variações de estoques em um item, (ou vários) em função do tempo. Algumas empresas denominam esses gráficos como “curva dente serra”. Esse gráfico possibilita observar as entradas, que geralmente ocorrem esporadicamente, como também as saídas que ocorre de modo contínuo (AYRES; SUCUPIRA; ACCIOLY, 2008; BECKER, 2019).

Já o método tempo de reposição ocorre na identificação da necessidade de reposição até sua disponibilidade para a área onde o cliente terá acesso (AYRES; SUCUPIRA; ACCIOLY, 2008). Nesse sentido, Monfron et al., (2013) e Oi, Nogueira e Neto (2018) relatam que o tempo de reposição contém informações básicas para se calcular o estoque mínimo e, que este tempo de reposição, é o tempo necessário que se inicia desde o momento do pedido até sua chegada ao almoxarifado da empresa. Vale destacar que o chamado “ponto de pedido” é um indicador para identificar o momento no qual deverá ocorrer a reposição de mercadoria (POZO, 2010).

Em relação ao estoque mínimo ou estoque de segurança é definido como a quantidade mínima que deve existir em estoque, para ser destinado a cobrir atrasos inesperados no ressuprimento, com o objetivo de garantir o funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo, sem risco de faltas (DIAS, 2015). O autor cita ainda algumas das causas que ocasionam essas

faltas, tais como: oscilação no consumo; oscilação nas épocas de aquisição (atraso no tempo de reposição); variação na qualidade, quando o controle de qualidade rejeita um lote; diferenças de inventário. Caso a empresa não estabeleça ou mantenha este estoque de segurança mínimo, acarretaria custos de ruptura, custos de não se possuir o necessário para atender a demanda do cliente, gerando perda nas vendas, paralisação na produção, despesas para apressar entregas entre outras variáveis (PAOLESCI, 2009).

Existe ainda a gestão de estoques que contribui para que o administrador possa manter um maior controle sobre como este está sendo utilizado (PEREIRA; MACHADO, 2017). Ou seja, se estão sendo bem localizados em relação aos setores que deles necessitam, bem manuseados e controlados (MARTINS; ALT, 2009). Estes autores citam vários indicadores de produtividade na análise e controle de estoques com o inventário físico, acurácia dos controles, nível de serviço, giro de estoque e localização dos estoques.

A literatura pertinente destaca ainda a importância da análise do estoque. E para tanto, Existem várias metodologias que podem auxiliar na análise dos estoques, como a classificação ABC que permite identificar aqueles itens que justificam atenção especial e tratamento adequados quanto à sua administração (DIAS, 2015). Outros métodos como por exemplo o Just-in-time e o Kanban, ajudam na hora de analisar os estoques. Com relação ao Just in time possui várias definições sendo uma das mais comuns a que se refere a um método de redução de desperdícios nos processos de manufatura, já o Kanban é uma das técnicas usadas para atingir a meta do Just-in-time (DIAS, 2015). E ainda conta-se com métodos de desempenho de estoques como os métodos do custo médio, PEPS e UPES.

Conforme Dias (2015) e Martins e Alt (2009) a curva ABC é obtida através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa. Assim, esta técnica tem sido utilizada por administradores de estoques, para a definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades, programação da produção e, em outros problemas existentes na empresa. O autor Dias (2015) afirma ainda que, após os itens terem sido ordenados pela sua importância, as classes da curva ABC podem ser definidas das seguintes maneiras: Classe A, Grupo de itens mais importantes; Classe B: Grupo de itens em situação intermediária; Classe C: Grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção.

O *Just In Time* funciona com o objetivo de disponibilizar os materiais requeridos pela manufatura, apenas quando preciso, o que diminui os custos de estoque (LUDWIG et al., 2016). Essa técnica baseia-se na qualidade e flexibilidade do processo de compras. Dependendo de como o sistema é idealizado, um cartão ou um conjunto de cartões *Kanban* pode dar início ao processo de compras (MARTINS; ALT, 2009). Quanto à técnica conhecida como *Kanban* é um instrumento que utiliza como filosofia os conceitos do *Just In Time*. De origem japonesa a palavra *Kanban* significa cartão. Tendo como objetivo reduzir os tempos de partida e dos tamanhos dos lotes, para a produção apenas das quantidades necessárias para demanda (DIAS, 2015). Nesse contexto De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) existem dois tipos de sistema *Kanban*: o

sistema duplo de cartão e o sistema de cartão simples. No primeiro caso é o menos utilizado e funciona com dois tipos de cartão o de retirada e de produção. Enquanto, o primeiro sinaliza a necessidade de retirada para o processo seguinte, o segundo informa a quantidade que aquele processo deve produzir. Já no sistema de cartão simples, não há cartão de ordem de produção, mas apenas o cartão de retirada.

O Custo médio é uma das avaliações mais utilizadas, por ter como base o preço de todas as retiradas, ao preço médio do suprimento total do item em estoque, agindo como um estabilizador pois equilibra as flutuações de preços; e a longo prazo, reflete os preços reais das compras dos materiais (DIAS, 2015). Ainda, de acordo com o autor o PEPS, que significa o primeiro a entrar, primeiro a sair (*First in, First out*), ocorre quando a avaliação é feita pela ordem cronológica das entradas. Sai o material que foi estocado em primeiro lugar, sendo substituído pela mesma ordem cronológica em que foi recebida. Nessa avaliação, aplica-se o custo real do material. Consequentemente, os estoques, por esse método são mantidos com valores aproximados dos preços atuais de mercado. Por fim, o UEPS (LIFO), que utiliza o método do último a entrar e primeiro a sair, para a análise dos estoques, considera-se que devem em primeiro lugar sair as últimas peças que entraram no estoque, isso faz com que o saldo seja avaliado pelo preço das últimas entradas. É o método mais adequado em períodos inflacionários, pois uniformiza o preço dos produtos em estoques para a venda no mercado consumidor (DIAS, 2015).

OS SUPERMERCADOS E A IMPORTANCIA DOS ESTOQUES

“ O setor de supermercados é considerado como uma modalidade de varejo de autosserviço. Por autosserviço entende-se o fato de o consumidor não necessitar ser assistido diretamente por um vendedor em sua ação de compra” (SIMÕES, 2006, p. 52).

Ainda, segundo Simões (2006) denomina-se por supermercados o estabelecimento que possuir no mínimo dois check-outs (caixas registradoras acopladas a uma esteira onde se passam os produtos a serem comprados) e que venda predominantemente gêneros alimentícios, embora não de forma especializada. As empresas que atuam nesse segmento são também classificadas em razão do número de lojas. Assim, organizações que possuem seis ou mais lojas são chamadas de redes ou cadeias e, aquelas com um número menor a este são as redes ou cadeias independentes, o que permite inferir, a priori, à heterogeneidade do setor (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009).

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados - (ABRAS, 2017), o setor supermercadista fechou 2016 com 89 mil lojas e 1,8 milhões de funcionários direto. A pesquisa realizada pela ABRAS mostra ainda, que só neste mesmo ano foram registradas em vendas pelas maiores 20 empresas supermercadistas do Ranking ABRAS/Super-Hiper, R\$ 180 bilhões. O autor Crus (2011) em seu estudo encontrou que grande parte do controle de estoque em supermercados é computadorizada, mas este fato não exclui o uso do fator humano para descarregar, organizar e controlar as mercadorias, além de verificar a relevância dos estoques e seus mecanismos.

Nesse contexto, o estudo de Sousa (2013) identificou entre os principais resultados, que

no geral apesar dos supermercados fazerem uso de alguma forma de controle dos seus estoques, pôde ser percebido que aqueles que utilizam sistemas e informação para controlar seus estoques acabam se sobressaindo no setor, com qualidade no controle bem superior aos dos concorrentes. Tal situação se dá em função da integração proporcionado pelos sistemas informatizados que garantem informações mais confiáveis. Assim, pode-se perceber que as práticas de gestão de estoque são necessárias para agregar valor aos seus consumidores, sendo este tipo de gestão tida como importante estratégia de vantagem competitiva.

Já a pesquisa de Andrade (2014) buscou analisar a gestão de suprimentos dos supermercados de uma cooperativa, e seus resultados, mostram a importância em implantar uma equipe de estoquistas para contagem de estoques, a criação de indicadores como acurácia dos estoques, produtos não encontrados pelos clientes e pedidos entregues pelo fornecedor, permitindo assim, melhor controle da gestão de estoques. Da mesma forma, percebeu-se a importância de analisar em forma detalhada todos os processos, entre eles o de controle dos estoques de uma empresa, mostrando as dificuldades na sua gestão e buscando dessa forma alternativas para um melhor desempenho.

Nessa mesma linha a pesquisa de Torres (2017) também sobre gestão de estoque em supermercados, no Rio Grande do Sul, destaca que mesmo com um sistema de gestão de estoque instituído, ele ainda apresenta falhas impossibilitando assim uma maior efetividade desse sistema.

METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como de natureza descritiva. Quanto aos objetivos é predominantemente qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se como sendo um estudo de caso único, pois a pesquisa é realizada numa situação que acontece dentro de uma empresa, analisando de forma profunda e detalhada (VERGARA, 2014), com o fim de descrever os principais fatores que causam ruptura de estoques no ponto de venda das grandes redes de supermercados, bem como, analisar e compreender o funcionamento da gestão de estoques na unidade selecionada.

A unidade de análise deste trabalho é um Supermercado da Rede Cencosud, localizado na cidade de Aracaju/SE, especificamente o setor do Almoxarifado. Ressalta-se que dentro do Almoxarifado trabalham quinze (15) funcionários, mas somente nove (9) funcionários aceitaram participar desta pesquisa. Dentre os nove participantes encontram-se um gestor e 8 colaboradores da área operacional. Portanto, o critério de seleção dos participantes da pesquisa foi por acessibilidade, que segundo Vergara (2014, p. 48), “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

Nesse estudo de caso, a coleta de dados foi realizada com a aplicação de um questionário (Apêndice A) entre os funcionários do Setor de Almoxarifado da Rede de Supermercados, objeto desta pesquisa, realizando perguntas sobre a gestão do almoxarifado e as dificuldades criadas pela falta de mercadorias nos pontos de vendas de um supermercado na cidade de Aracaju/SE.

O instrumento de pesquisa foi um questionário aplicado com oito (8) funcionários do setor de estoque do supermercado Cencosud, sendo que entre os funcionários estão: (1) auxiliar de ressupridor, (1) conferente de estoques e (1) auxiliar de conferente, (2) ajudantes de depósito, (2) promotoras de vendas e (1) repositor de seção.

Igualmente, foi aplicado um roteiro de entrevista construído de forma mista, incluindo perguntas abertas e fechadas, permitindo ao entrevistado explicar sua resposta. A entrevista foi realizada com o gestor do almoxarifado.

A aplicação dos questionários aconteceu no mês de fevereiro de 2018, e a entrevista aconteceu no mês de março de 2018. A aplicação dos questionários foi realizada de forma presencial e com o consentimento dos participantes. A entrevista com o gestor foi gravada e teve um tempo de duração de aproximadamente 40 minutos. Posteriormente, foram analisados os áudios (via celular) para a transcrição. A utilização da entrevista justifica-se, pois é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano em seu ambiente (VERGARA, 2014).

Com relação ao questionário foram elaboradas algumas questões com o intuito de permitir que os pesquisados avaliassem o grau de concordância com questões relativas às principais consequências da falta de estoque no supermercado, objeto desta pesquisa. Foi usada a Escala de Likert, a qual propõe cinco níveis de resposta relacionados à falta de estoque, atribuindo-lhes notas de 0 a 4 para cada nível de importância, sendo 0 o menor valor e 4 o maior valor. Esta escala tem como grande vantagem a facilidade de manuseio, pois é fácil para alguém que está sendo pesquisado, emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer (COSTA et al., 2011).

O tratamento dos dados foi realizado de forma qualitativa simples, considerando as categorias e elementos de análise da pesquisa, principalmente, no que se refere às informações sobre recebimento de materiais, controle de estoques e distribuição de materiais. Posteriormente, foram transformados os dados em informação e em quadros com o auxílio do programa Microsoft Word.

ANÁLISE DO CASO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os instrumentos de pesquisa aplicados foram: o roteiro de entrevista e o questionário. A entrevista foi realizada com o gestor do setor administrativo e responsável direto pela gestão do Almoxarifado. Já os questionários foram aplicados aos funcionários responsáveis pela gestão operacional do almoxarifado, sendo eles: um (1) conferente de pedidos; um (1) auxiliar de conferente; duas (2) promotoras de vendas; dois (2) ajudantes de depósito; um (1) repositor de seção e uma (1) promotora de vendas, como descrito na tabela 01.

Tabela 01: Perfil dos colaboradores no supermercado objeto do estudo

Fonte	Identificação do funcionário	Sector	Tempo de serviço	Formação
Entrevista	Gestor	Administrativo	12 anos	Ensino médio
	Auxiliar de ressupridor	Geral	20 anos	Ensino médio
	Repositor	Seção	7 anos	Ensino médio
	Conferente de pedidos	Deposito	5 anos	Ensino médio
	Auxiliar de conferente	Deposito	6 anos	Ensino médio
	Ajudante de depósito 1	Deposito	4 anos	Ensino médio
	Ajudante de depósito 2	Deposito		Ensino médio
Questionários	Promotora de vendas 1	Seção de mercearia	5 anos	Ensino médio
	Promotora de vendas 2	Seção de mercearia	6 anos	Ensino médio

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2018).

RESULTADOS DA ENTREVISTA

A entrevista da pesquisa foi feita com o gestor, ele trabalha na empresa há 12 anos e é do sexo masculino. Em relação a sua formação o entrevistado informou que possui o ensino médio completo e, quando questionado sobre cursos de capacitação oferecidos pela empresa o mesmo alegou que ela não oferta tais cursos.

Outra característica importante do entrevistado é o fato de que ao longo de todos esses anos de prestação de serviço, já atuou diretamente no setor de estoque como: repositor de seção, conferente de pedidos e estoquista, o que lhe permite contar com maior experiência e prática no que se refere à gestão de estoques do supermercado. O entrevistado tem como principal função elaborar os ajustes, fazer a contagem dos itens em estoques para gerar informações que são incluídas no sistema, permitindo definir o quantitativo de mercadorias existentes e quanto ainda será preciso pedir.

A entrevista buscou elucidar como ocorre o processo da compra até estoque, e levantar as principais dificuldades na gestão. Sobre quais os processos utilizados na realização de uma compra por parte do supermercado, o entrevistado foi enfático mencionando apenas que é feito o pedido de compras, pois, as mercadorias vêm da matriz (centro de distribuição da rede do supermercado) onde ocorre a distribuição para as lojas da cidade de Aracaju-SE. Mas, explicou que existem algumas exceções, já que, alguns fornecedores podem entregar diretamente em cada supermercado, o que eles chamam de recebimento direto. A figura 1 apresenta o fluxograma do processo de compra.

Figura 01: Fluxograma do processo de compra



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2018)

Quando questionado sobre quais os materiais são mais solicitados no pedido de compras, o entrevistado citou que são todos os itens que abastecem a mercearia (cereais, massas, biscoitos, bebidas, ou seja, produtos alimentícios em geral e produtos para higiene). A frequência de realização de um pedido de compra ocorre de acordo com cada setor do supermercado, por exemplo: hortifrutos, frios e congelados são realizados pedidos diários; mercearia e bebidas, os pedidos são realizados semanalmente e diretamente dos respectivos fornecedores e já no setor de bazar, os pedidos são feitos quinzenal e mensalmente.

O passo seguinte trata do recebimento de mercadorias. As atividades de recebimento abrangem desde a recepção do material na entrega pelo fornecedor até a entrada nos estoques. A função de recebimento de materiais é parte de uma fase modular de um sistema global integrado e informatizado com as áreas de contabilidade, compras e transportes, e é caracterizada como uma interface entre o atendimento do pedido pelo fornecedor e os estoques físicos e contábeis.

Segundo o entrevistado o processo de recebimento compreende quatro fases:

- 1º Fase: Entrada de materiais;
- 2º Fase: Conferência quantitativa;
- 3º Fase: Conferência qualitativa;
- 4º Fase: regularização.

Quando perguntado sobre como é feito o recebimento de mercadorias na loja o entrevistado respondeu:

“Através do sistema SAP PO5 é feita a entrada da nota fiscal do fornecedor, onde é gerada uma planilha cega, e entregue ao conferente de pedidos, que por sua vez, usa um coletor de dados para fazer o recebimento seja do fornecedor direto ou da matriz. Feito isso os dados são enviados para o sistema onde a escrituraria de PR confronta os números com os das notas fiscais. Todo este procedimento acontece para que se tenha uma melhor análise do fluxo dos materiais”

O entrevistado ainda ressaltou a importância de verificar os itens com relação à qualidade e validade. Corroborando assim com os resultados encontrados por Andrade (2014), no qual o autor verificou a importância de implantar uma equipe de estoquistas para contagem dos itens nos supermercados, como também a importância de um sistema para o controle do estoque (SOUSA, 2013).

No que diz respeito à reposição de mercadorias no supermercado, de acordo com o entrevistado: “Toda vez que falta mercadoria é gerado um pedido de compras. Isso para falta de estoque na loja, mas tratando-se de ruptura nas gôndolas existe uma positivação feita pelos encarregados, para que todos os itens em estoque sejam expostos nas prateleiras”. Ainda, conforme o entrevistado os principais problemas observados no recebimento são: problemas no cadastro, divergências do preço de compra com o recebido; discrepância entre a quantidade recebida com a descrita na nota fiscal; e a falta de experiência e capacitação dos funcionários.

Com relação a organização das mercadorias, o entrevistado informou que todos os itens são observados e, tratando-se dos perecíveis são armazenados imediatamente nas câmeras frias para sair posteriormente, confirmando o uso da metodologia PVPS (Primeiro a vencer, primeiro a sair), caso seja mercadorias não perecíveis são acomodadas em paletes e da mesma forma utiliza-se a metodologia PVPS. Conforme a figura 02.

Figura 02: Fluxograma de Organização de Mercadorias



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de pesquisa de campo (2018).

Com relação ao modelo de gestão empregado pela empresa no setor de estoque, o entrevistado respondeu que normalmente segue a lógica de entrada, e com relação às principais preocupações, mencionou que: “a principal preocupação é não deixar faltar mercadorias para os clientes”.

Ainda sobre a organização de materiais, no caso de divergências entre as quantidades solicitadas e recebidas, o entrevistado destaca que as providencias tomadas pela empresa são:

“Caso esta quantidade venha a mais que a descrita na nota é gerada uma outra nota de devolução, no caso da situação inversa também é gerado uma nota de devolução sendo que no último caso não será recebida nem uma mercadoria, já que, no primeiro caso é devolvida apenas a quantidade excedente”

Portanto, é preciso dar entrada na loja somente para os materiais requisitados, pois, o sistema reconhece apenas o pedido de compras. Além do mais existem alguns critérios para se estabelecer os níveis de estoque. Para tal é necessário ter uma quantidade na loja e outra no depósito, mas, não informaram como estabelecem estas quantidades.

Quando questionado sobre os custos de estoque o entrevistado não foi explícito citando apenas que quando vendido uma caixa de mercadoria, o sistema da loja “gira” automaticamente, gerando assim um novo pedido, acrescentou dizendo que existe um sistema para identificar as quantidades e itens vendidos, para manter-se um controle mais eficaz. É perceptível que esse trabalho de organização vale a pena, pois, quando bem elaborado poderá evitar perdas, desperdícios e furtos internos (SOUSA, 2013). Conforme o Sebrae (2018) a atividade de organização do estoque evita acúmulo ou falta de produtos, além de ajudar a controlar as finanças e o espaço físico da empresa.

Sobre o controle de estoque, o entrevistado informou que existe um plano de ação para o controle de roubos e quebras. Mas, no geral existem sistemas para atualizar automaticamente as informações sobre as vendas efetuadas, além de contar com o inventário físico e virtual realizados a cada três meses. Essa ação permite um dimensionamento mais preciso em termos de quantidades e custos de estoque. Portanto, as informações passam a serem mais realistas e fáceis de serem catalogadas. Segundo o entrevistado as informações contidas nesses catálogos são: código de barras dos produtos, CNPJ e SAP dos fornecedores, assim também mencionou que com relação à atualização destes catálogos só podem acontecer com aprovação do comprador. Esse controle é necessário para que se evite acúmulo ou falta de produtos (SEBRAE, 2018).

Ao ser questionado sobre as principais dificuldades encontradas na gestão do estoque o entrevistado listou algumas. Primeiramente sobre os fornecedores relatou o seguinte:

“Realmente os piores fornecedores são aqueles que não conseguem cumprir com os prazos nas entregas, o que gera perda nas vendas, sendo maior os prejuízos quando são produtos em promoção, o incumprimento na data prevista gera custos de oportunidades, já que, produtos deixaram de ser vendidos por não chegarem na data agendada. Sendo as principais causas para a demora na entrega por parte dos fornecedores têm muito haver quando o sistema não gera o pedido para o fornecedor logístico e as divergências nos preços”

Essa fala do entrevistado segue a mesma linha de Ferreira, Venâncio e Abrantes (2009) quando diz, que os piores fornecedores, são aqueles cuja mercadoria quebra rapidamente, que requerem aumento de preços para continuar com os contratos ou aqueles que não entregam dentro dos prazos e qualidade previstos. Assim, cria-se um paradoxo de um sistema projetado para reduzir custos, mas que no final das contas aumenta esses custos.

Outro ponto levantado pelo entrevistado relaciona-se às dificuldades ligadas à gestão do almoxarifado. Ele citou alguns desses problemas os quais são mais comuns no cotidiano da empresa, sendo resumidos em três grupos: a) divergências nos códigos dos produtos; b) falta de espaços para colocar e organizar os produtos, e c) divergências na documentação que acompanha a entrada dos produtos. Esses problemas estão em desacordo com o que Portogente (2016) relata ser funções que o almoxarifado deverá atender, como divergências de inventario e perda de qualquer natureza, e assegurar que o material adequado esteja, na quantidade devida, no local certo, quando necessário.

Quando o entrevistado foi questionado sobre as principais consequências da falta de estoque no supermercado estudado, ele informou que são principalmente: a perda dos clientes e o aumento dos concorrentes, também mencionou a falta de fidelização dos clientes. Esse resultado apoia o estudo de Martins e Alt (2009) que afirmam que esse tipo de ocorrência prejudica a imagem da empresa e afasta os consumidores.

RESULTADOS DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Posteriormente aplicamos os questionários aos funcionários que atuam na gestão do almoxarifado, tanto na área operacional quanto administrativo. Quando questionado sobre a formação, todos citaram terem concluído o ensino médio e, sobre cursos ou palestras oferecidas pela empresa, todos afirmaram que nunca participaram de nenhum curso.

Em relação ao recebimento de material, todos os funcionários foram unânimes ao afirmarem que o setor de mercearia demanda mais mercadorias e ou produtos. Mas, quando perguntado sobre de que forma é feito o controle de recebimento de materiais 50% dos funcionários afirmaram ser informatizados, os outros 50% citaram que além de ser informatizado também ocorre manualmente, resposta semelhante a explanada pelo entrevistado.

Sobre a organização dos materiais, os resultados demonstram que existe preocupações com a validade dos itens estocados. Quanto ao método utilizado para avaliação de estoque para liberar mercadorias no depósito, apenas um dos funcionários informou ser o método do custo médio, os demais citaram o método PEPS - Primeira a entrar, primeiro a sair, a maioria confirma a resposta do entrevistado. Todos os funcionários responderam que os itens do estoque são organizados em prateleiras e paletes.

Já sobre o controle de materiais, os pesquisados informaram que o Código de barras foi o tipo de codificação utilizada para administrar os estoques e para identificar as mercadorias existentes no depósito. Também ressaltaram que as informações obtidas sobre a codificação são inseridas em um sistema informatizado de controle, usado pelo supermercado. Confirmando desta forma o que foi relatado na entrevista. Ainda sobre o controle dos materiais, os pesquisados informaram que há equipamentos de segurança para cuidar dos estoques, a exemplo, citaram uma câmera de microfilmagem, somente um funcionário disse não conhecer a existência desse tipo de equipamento.

Quando abordados a respeito das principais dificuldades, metade dos respondentes afirmaram que muitos fornecedores não cumprem com a entrega das mercadorias na data combinada, e os outros 50% afirmam que a maior dificuldade quando se trata de fornecedores encontra-se nas constantes divergências entre as quantidades de materiais pedidos e aquelas efetivamente recebidas. Ou seja, os resultados apresentados estão de acordo com o que foi relatado pelo gestor.

Os resultados demonstram que as respostas foram unânimes quando se trata das dificuldades com relação à gestão de estoques, pois os pesquisados relataram que a maior dificuldade está na falta de espaços para organizar e manter estoques. Da mesma forma, também ficou evidente que a falta de pessoal para realização da atividade de conferência das mercadorias é uma dificuldade latente, sendo que esse último um ponto não havia sido levantado pelo gestor durante a entrevista. Nesse sentido, a PORTOGENTE (2016) e Pereira e Machado (2017) relatam que para uma gestão eficiente do almoxarifado há necessidade de recursos de movimentação e distribuição suficientes para um atendimento rápido e eficiente.

Em relação à consequência da falta de estoque, assim como a resposta na entrevista junto ao gestor, os resultados do questionário apontam como sendo ponto principal a perda dos

clientes, seguido de falta de fidelização. A seguir pode ser visto o quadro 01 que apresenta um comparativo entre as respostas do questionário e os obtidos com a entrevista.

Quadro 01- Quadro comparativo

DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	QUESTIONÁRIO	ENTREVISTA
1. Recebimento e Controle do Recebimento dos Materiais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercaria: o setor com maior demanda de produtos. ✓ Controle do recebimento feito por meio do sistema (informatizado) e manual. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercaria: o setor com maior demanda de produtos. ✓ Controle do recebimento feito por meio do sistema (informatizado) e manual.
2. Organização dos Materiais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preocupação com a validade dos itens em estoque ✓ Método de controle de estoque: PEPS. ✓ Técnicas de Estoque: Prateleiras e Paletes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos os itens são observados e tratando-se dos perecíveis são armazenados imediatamente ✓ Metodologia PVPS
3. Controle de Materiais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de Código de Barras ✓ Uso de Câmara de Microfilmagem. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de sistema para controle
4. Dificuldades com Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incumprimento na data de entrega dos itens ✓ Divergências nas quantidades entregues e os pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demora na entrega das mercadorias ✓ Não geração do pedido no Sistema para conhecimento do Fornecedor logístico. ✓ Divergências nos preços dos produtos e nas quantidades
5. Dificuldades com a Gestão do Almoxarifado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de Espaço físico para organizar os itens ✓ Falta de Pessoal para realizar conferência dos itens 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divergência nos códigos dos produtos ✓ Falta de espaço físico para organizar os produtos. ✓ Divergências na documentação.
6. Consequência da Falta de Estoques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perda dos Clientes ✓ Falta de fidelização dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perda de Clientes ✓ Aumento de novos concorrentes

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou entender quais os principais fatores que causam as falhas na gestão de materiais nas grandes redes de supermercados. Especificamente, teve como intuito analisar as principais causas da falta de estoques nos almoxarifados de mercadorias de um supermercado na cidade de Aracaju/SE.

Os dados coletados tanto na entrevista quanto nos questionários, apontaram que os principais fatores que provocam ruptura das mercadorias estão ligados diretamente à falta de espaços físicos no almoxarifado para uma adequada distribuição e acomodação de produtos, atrasos nas entregas causados por diversos problemas com os fornecedores ou com a distribuição na matriz e, por falta de pessoal para conferência dos itens. Sendo este último fator aliado à falta de preparação técnica para o desenvolvimento da função atribuída pela empresa, provocando assim, o retrabalho.

Quanto ao recebimento, controle e organização de estoques, o supermercado passou a contar com sistemas informatizados que asseguraram maior acurácia dos controles de estoques. O recebimento das mercadorias é feito com total controle no referido à quantidade, qualidade e validade. Visualizando estes eventos a organização estudada precisa aprimorar algumas atividades, uma vez que fatos como a falta de espaços dificulta a retirada de produtos para suprir rupturas nas prateleiras do supermercado. Desta forma a empresa necessita ter uma visão integrada dos estoques.

Da mesma forma, precisa investir em melhorias profissionais como qualificação e treinamento, podendo gerar uma visão de transformação, ou possibilitando trabalhar com o espaço disponível, assim, fazer arranjos físicos dentro da realidade de cada loja, facilitando a distribuição de mercadorias para abastecimentos das gôndolas nas respectivas seções dos supermercados.

Considerando que por meio dos resultados obtidos com a pesquisa, relativos à ruptura de mercadorias é evidente que há muito a ser desenvolvido e implementado dentro da gestão do almoxarifado, para melhor gerir os processos de recebimento, controle e organização de estoques, sendo o mesmo um ativo valioso não apenas para o setor de supermercados, como também para outras empresas que atuam em diferentes segmentos, sejam privadas ou públicas. Portanto, se faz necessário o desenvolvimento de mais estudos relacionados ao tema do controle dos estoques.

Sugere-se para futuras pesquisa um estudo sobre os principais problemas na gestão de almoxarifado em outros setores, como por exemplo, em farmácias que estão crescendo sua participação no mercado regional. Pesquisar ainda sobre as principais causas de ruptura de estoques em outros supermercados de outras bandeiras para realizar comparações. E estudos comparativos entre empresas que geram seus almoxarifados completamente automatizados e aquelas que ainda usam metodologias manuais.

A pesquisa apresenta algumas limitações, dentre as quais podem ser mencionadas o fato da classificação é dizer por ser uma pesquisa qualitativa, e ter analisado um único caso, não permitindo realizar generalização dos resultados para as demais organizações desse mesmo ramo econômico. Outra limitação foi a dificuldade para conseguir marcar a entrevistas e explicar aos pesquisados a importância do tema e da colaboração de cada um deles para preencher de forma correta os questionários aplicados.

REFERÊNCIAS

ABRAS. **Setor Supermercadista**. Disponível em: www.abrasnet.com.br/clipping.php. Acesso em: 18 set. 2017.

AGUIAR, Fernando Henrique Olliveira et al. Comportamento Do Consumidor Frente À Ruptura De Estoque De Uma Empresa Varejista. **South American Development Society Journal**, [S. l.], v. 6, n. 16, p. 69, 2020.

AIRES, Clayton Silva França; ALMEIDA, Gabrielly de Jesus; SILVEIRA, Sidioney Onézio. Inteligência Artificial Na Gestão De Estoque. In: 2019, **X FATECLOG**.

ANDRADE, Euclides. **GESTÃO DE SUPRIMENTOS: ESTUDO DE CASO DOS SUPERMERCADOS DA COOPERATIVA LANGUIRU LTDA**. 2014. - UNIVATES, , 2014.

ANDRADE, Nathália Felipe. **CUSTOS LOGÍSTICOS PARA CENTRALIZAÇÃO / DESCENTRALIZAÇÃO DE ESTOQUES EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE ALIMENTOS CONGELADOS CENTRALIZAÇÃO / DESCENTRALIZAÇÃO DE**. 2018. - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2018.

AYRES, Antônio De Pádua Salmeron; SUCUPIRA, Cezar; ACCIOLY, Felipe. **Gestão de Estoques**. 1o ed. Rio de janeiro: FGV, 2008.

BECKER, LILIAN CRISTIANE DE OLIVEIRA. **Utilização de ferramentas para gerenciar o estoque de uma empresa de autopeças**. 2019. - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019.

BRAGA, Lilian Moreira; PIMENTA, Carolina Martins; VIEIRA, José Geraldo Vidal. GESTÃO DE ARMAZENAGEM EM UM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, , v. 6, p. 57–77, 2008.

COMPART BLOG. **Ruptura Monitorada**. Disponível em: http://www.compart.com.br/blog_compart/ruptura-monitorada/. Acesso em: 1 out. 2017.

COSTA, Giovanni Pacelli.; AL., Et. A qualidade da problematização nos artigos científicos publicados nos congressos contábeis brasileiros no ano de 2009. **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, v. 11, 2011.

CRUS, Rodrigo Minan de Oliveira. **Gestão de estoques: Uma análise no setor supermercadistas na cidade de Aracaju / SE**. 2011. - Universidade Federal de Sergipe, , 2011.

CZAPSKI, C. O impacto das rupturas no varejo e o envolvimento do operador logístico. **Revista Mundo Logística**, , v. 10, p. 24–30, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração De Materiais: Uma Abordagem Logística**. 6o ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; VENÂNCIO, Michele Moutinho; ABRANTES, Luiz Antônio. Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. **Economia Aplicada**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 333–347, 2009.

LUDWIG, Jean Pierre et al. Aplicação da metodologia just in time para a redução de estoques em uma indústria do ramo moveleiro The application of the just in time methodology for the reduction of inventories in an industry of the furniture industry. **JOURNAL OF LEAN SYSTEMS**, [S. l.], v. 1, n. 2008, p. 25–39, 2016.

MARTINS, P. G. ...; ALT, P. C. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. Saraiva ed. São Paulo [s. n.].

MONFRON, C. M. B. .. et al. Gestão de estoque para a acuracidade das informações. **Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, , v. 1, n. 1, p. 40–53, 2013.

OI, Ricardo Kenji; NOGUEIRA, Débora Agráz Cutino; NETO, José Fontebasso. Gestão de Estoques em uma Farmácia de Manipulação. In: 2018, **XV SEGeT**.

PAOLESCHI, Bruno. **Logística industrial integrada: Do planejamento, produção, custo e qualidade à satisfação do cliente**. 3o ed. São Paulo: Érica, 2009.

PEREIRA, Silvania; MACHADO, Caio Pisconti. MÉTODOS DE CONTROLE DE ESTOQUES EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NO NOROESTE DO PARANÁ. **Revista de Administração do UNIFATEA - RAF**, , v. 01, p. 1–7, 2017. Disponível em: <http://www.albayan.ae>

PINTO, Claudio. Estrutura De Mercado E Padrões De Concorrência: Barreiras À Entrada No Setor De Supermercados Em Salvador. **RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico**, , v. 8, n. 13, p. 75–85, 2006. PORTOGENTE. **Almoxarifado - Histórico, conceitos, funções**. Disponível em: <https://portogente.com.br/potopedia/73503-almoxarifado-historico-conceitos-funcoes>.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais. Uma Abordagem Logística**. 4o ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAMOS, PAULO DE TARSO RICCI. **Estudo para implantação de centro de distribuição de produtos farmacêuticos na cidade de Uberlândia (mg)**. 2015. - Universidade Federal de Uberlândia, 2015.

SEBRAE. **Controle dos Estoques e Logística - Receita de Sucesso**. [s. l.], 2018. Disponível em: <https://atendimento.sebraemg.com.br/biblioteca-digital/content/controle-dos-estoques-e-logistica-receita-de-sucesso>.

SILVA, Valdilene Gonçalves Machado et al. Controle de estoque: um estudo sobre a eficiência da gestão de estoque numa distribuidora atacadista em Divinópolis, MG. **Research, Society and Development**, , v. 7, n. 5, p. e575152, 2018.

SIMÕES, Pablo Nostre. **Uma análise sobre a estrutura, conduta e desempenho do setor de supermercados do Brasil**. 2006. - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 8o ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SOUSA, Bruno Mateus de. **A GESTÃO DE ESTOQUE COMO VANTAGEM COMPETITIVA ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS DE PACATUBA - CE**. 2013. - Faculdade Cearense, [s. l.], 2013.

TORRES, Gabriela Allende. **ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES EM UM SUPERMERCADO REGIONAL. ANALYSIS OF STOCK MANAGEMENT IN A REGIONAL SUPERMARKET**. 2017. - Unipampa, 2017.

VERGARA, Sylvia Helena Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15o ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Marryssia dos Santos Melo

marryssiame1996@gmail.com

Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE).

Ulisses Pereira Ribeiro

ulissesribeiro.professor@gmail.com

Doutorando em Desenvolvimento Regional e Urbano (UNIFACS). Mestre em Geografia (UFS). Professor da Universidade Tiradentes (UNIT) e da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE).

Diego Silva Souza

daviisantana@gmail.com

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS). Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira

Recebido em 13/02/2020

Aprovado em 15/06/2020

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS: ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO DA EMPRESA MM SERVIÇOS EIRELI

RESUMO

Diante das exigências do mercado, as organizações necessitam ser mais eficientes. Para isso muitas empresas deixaram de optar por trabalhar por uma gestão de tarefas e optaram por uma gestão por processos. O presente artigo tem por objetivo analisar o processo de contas a pagar e a receber da empresa MM Serviços EIRELI, atentando-se para a identificação da necessidade de melhorias. Metodologicamente, o artigo tem abordagem qualitativa, baseia-se em um estudo de caso de natureza aplicada, no qual apresenta características exploratória e descritiva, utilizando a observação participante e o roteiro de entrevista como instrumento de pesquisa. A observação participante foi utilizada como forma de entender o processo de contas a pagar e receber; a entrevista, que foi realizada junto à gestora do setor financeiro e à uma assistente administrativa/financeira, foi utilizada para entender melhor os pontos fracos e fortes do processo organizacional. A análise dos resultados mostra que a falta de processos pode gerar gaps na estrutura processual de uma organização. Com base nas entrevistas, foi possível identificar pontos a serem melhorados no processo do estudo como também indicar a importância de ter processos bem definidos para que a organização fique mais eficiente, causando a diminuição do retrabalho e acarretando a satisfação nos colaboradores.

Palavras-chave:

Gestão por processos; Mapeamento de processos; Processos.

MELO, M. S.; RIBEIRO, U. P.; SOUZA, D. S. Mapeamento e gestão por processos: estudo de caso no departamento administrativo financeiro da empresa mm serviços EIRELI.. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 14, n.1, p. 48 - 65, agosto 2021.

ABSTRACT

Given the demands of the market, organizations need to be more efficient, for this reason many companies stopped choosing to work with task management and opted for process management. The purpose of this article is to analyze the process of accounts payable and receivable from MM SERVIÇOS EIRELI, paying attention to the identification of the need for improvements. Methodologically, the article has a qualitative approach based on a case study of an applied nature, in which it presents exploratory and descriptive characteristics, using participant observation and the interview script as a research instrument. Participant observation was used as a way to understand the accounts payable and receivable process and the interview, which was conducted with the financial sector manager and an administrative / financial assistant, was used to better understand the weaknesses and strengths of the process organizational. The analysis of the results shows that the lack of processes can generate gaps in the procedural structure of an organization. Based on the interviews, it was possible to identify points to be improved in the study process as well as to indicate the importance of having well-defined processes so that the organization becomes more efficient, causing a reduction in rework and resulting in employee satisfaction.

Keywords:

Process management; Process mapping; Process.

1 INTRODUÇÃO

A segunda metade do século XX foi caracterizada por mudanças sem precedentes nas tecnologias e no ambiente socioeconômico (HRABAL, 2016). A integração mundial, que se deu por intermédio da comunicação por computadores e a internet, trouxe diferentes perspectivas para o ambiente empresarial, com o surgimento de novos modelos de negócios, mudando características no comportamento do consumidor e aumentando o nível de concorrência (CANELLO, 2015; CASTELLS, 2017). Essas mudanças fizeram com que os pressupostos da Teoria clássica da administração passassem a ser questionados, a visão por funções passou a ser insuficiente para garantir a sobrevivência organizacional frente às competições globais crescentes (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016).

Diante disso, na perspectiva organizacional, foi possível elaborar e desenvolver a teoria relativa à gestão por processos, principalmente devido à necessidade de integração entre departamentos e suas funções, juntamente com a valorização e importância do cliente (SANTOS *et al.*, 2011). Uma organização focada em processos e não nas tarefas tem como premissa a união de propósitos na busca de uma meta em comum, o que demanda um gerenciamento holístico, ao invés de focar no resultado de um departamento específico, atuando de forma organizada para criação de resultados e de valor para os clientes, que se mostram cada vez mais exigentes (DAVENPORT, 1993; HAMMER, 2002; RESENDE; GONÇALVES, 2019). Além disso, os novos modelos de gestão de processos têm colaborado para uma reorganização de empresas com o objetivo de aprimorar a qualidade dos seus serviços, tanto na esfera privada quanto na pública (AGANETTE; MACULAN; LIMA, 2018).

O planejamento por intermédio da implementação de procedimentos sistemáticos visa ajustar as organizações ao novo ambiente em que elas estão inseridas (GUINDANI *et al.*, 2012). Um dos principais setores de uma organização, seja pública ou privada, é o setor financeiro, que permeia e que tem contato com todos os setores de uma empresa, com enfoque na gestão de recursos e na geração de valor (LINK; BEUREN; ZANATTA, 2018). Essa integração entre departamentos se faz ainda mais necessária após os desenvolvimentos tecnológicos, com a ligação de base de dados, desde a compra realizada pelo cliente até a entrega e pós-venda (SUSSKIND E SUSSKIND, 2015).

Para a implementação da visão holística e a otimização dos processos organizacionais, o mapeamento do processo é uma importante ferramenta que fornece para as organizações uma figura de todo o processo operacional, facilitando a compreensão do papel desempenhado por cada pessoa envolvida do princípio ao fim do desenvolvimento do processo (COSTA; MOREIRA, 2018).

O objeto desse estudo será a empresa MM SERVIÇOS EIRELI, que presta consultoria e desenvolve sistemas para uso concessionário de financiamento e seguro de forma personalizada. Nela, a maioria dos processos são evidentes, porém não são mapeados, seja no setor adminis-

trativo/financeiro, seja nos serviços gerais. Devido ao não mapeamento dos processos setoriais, quando novos colaboradores são empregados, ou até mesmo alguns estagiários, é necessário dispor de mais tempo para explicar o funcionamento de determinado setor, fazendo com que os colaboradores mais antigos parem suas atividades para a explicação, acarretando, por vezes, um maior tempo em determinada operação e/ou falhas. Isso pode indicar que há uma necessidade de melhoria, pois esses gaps comprometem as atividades diárias.

Neste sentido, levantou-se a seguinte indagação: como o mapeamento de processos pode auxiliar no desempenho dos trabalhos diários no setor administrativo/financeiro da empresa MM SERVIÇOS EIRELI?

Diante da situação apresentada, o objetivo geral do artigo foi analisar o processo de contas a pagar e a receber da empresa MM SERVIÇOS EIRELI. Em concordância com o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) mapear o processo do setor administrativo/financeiro da empresa MM SERVIÇOS EIRELI; b) identificar os pontos fortes e fracos do processo de contas a pagar e a receber; c) propor intervenções para a melhoria do processo nas falhas encontradas.

Com a análise dos pontos acima citados, pode-se observar os fatores que podem vir a atuar de forma negativa ou positiva no funcionamento dos processos dentro da organização. A partir da análise aliada a um mapeamento correto dos processos, existem grandes chances de transformar os pontos negativos em positivos. Ademais, o presente artigo visa consolidar a importância do mapeamento dos processos para empresas, destacando a importância dessa prática e os benefícios da utilização na estrutura administrativa e operacional, visando o controle dos processos internos da organização.

2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS E SUAS FERRAMENTAS

2.1 GESTÃO DE / POR PROCESSOS

A criação da vantagem competitiva sempre foi considerada um dos principais e mais importantes objetivos da administração. O impacto da gestão de processos no contexto atual na melhoria da eficiência, eficácia, bem como a qualidade do produto final, tem sido reconhecido (CHIARINI; VAGNONI, 2015). Prajogo et al. (2018), destacam em seu estudo a abrangência do poder da gestão de processos como fonte de vantagem competitiva das empresas, para isso, eles acrescentam que é necessário um treinamento apropriado para tal prática, além do investimento em recursos para facilitar a integração dos processos organizacionais.

Para entender a gestão de processos, primeiramente, deve-se entender o que é um processo, que pode ser definido como uma sequência de atividades interrelacionadas, que transformam as entradas em saídas valiosas para os clientes, tendo como principal característica a multifuncionalidade. Sendo assim, os processos são transversais a vários departamentos de uma organização (KIRAKA; MANNING, 2005; HRABAL, 2016). Processo então consiste em um fluxo de

trabalho, com insumos e serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência, sendo elas dependentes umas das outras, deixando evidente uma clara sucessão, indicando assim que os processos têm início e fim, com o propósito de gerar resultado (SOLIMAN, 1999; GONÇALVES, 2000). Davenport (1993) já salientava que o processo é uma sequência específica de atividades, com começo e fim, tendo visivelmente identificadas as contribuições e os resultados produzidos: uma estrutura para ação.

A difusão e aplicação de uma gestão baseada nos processos traz a perspectiva organizacional, como um conjunto de processos, internos e externos, que precisam ser mapeados e entendidos, de modo que as tarefas não sejam definidas com base na função de cada departamento organizacional, mas de acordo com as atividades que proporcionarão maior valor à organização e aos produtos ou serviços oferecidos (BALDAM et al., 2014). Uma organização que tem sua gestão estruturada com processos define suas atividades organizacionais de maneira ampla, de forma que o processo possa cruzar diversos departamentos (COSTA; MOREIRA, 2018).

De acordo com Aganette, Maculan e Lima (2018), com a gestão de processos uma organização pode melhorar o desempenho, funcionar a custos mais baixos, com maior velocidade, tendo como ênfase o trabalho holístico, ponta a ponta, transcendendo as fronteiras organizacionais, garantindo que seus processos cumpram o prometido, e ainda pode determinar quando um processo não está sendo eficiente provendo a substituição, se necessário. Para Kenneth, Laundon e Laundon (2011), a gestão por processos aumenta a possibilidade de ver as atividades organizacionais para assim prover o incremento ou as mudanças necessárias. Esse modo de gestão inclui métodos, técnicas e ferramentas para apoiar o projeto, execução, gestão e análise dos processos operacionais de uma organização (MEIDAN, *et al.*, 2017).

É importante salientar a diferença entre a gestão de processos para a gestão por processos. Para Sordi (2012), a gestão de processos é um estilo de gerenciamento e de organização das operações empresariais. O autor ainda destaca o termo gestão por processos, como sendo um termo que possui uma abrangência maior, cuja abordagem administrativa foca no processo de todo o negócio. Corroborando com esse ponto, Canello (2015) afirma que a gestão de processos está voltada para as ações sistemáticas, baseadas em fatos e dados que permitem manter estável a rotina e implementar melhorias. Ela também se caracteriza pelo gerenciamento e mensuração das atividades da organização. Enquanto a gestão por processos compreende a visão integrada de todas as atividades dos processos, em vez da visão funcional, alinhada não somente à eficiência, mas também a eficácia e efetividade, com o objetivo de fazer as coisas certas, da melhor forma possível, para alcançar os resultados e atender ao interesse dos clientes (CANELLO, 2015).

Para a implementação da gestão por processo é importante que a organização passe por etapas como: a identificação e análise do processo; estabelecimento de metas para melhorias e aperfeiçoamento; avaliação dos processos; normalização dos estágios de desenvolvimento que os processos atingem (MELO, 2000). Essas etapas ocorrem com o intuito de gerar ganhos para a organização como foi posto pelos atores supracitados. Para a identificação dos

processos organizacionais surge o mapeamento desses processos, sendo esta uma importante ferramenta para controle e acompanhamento (COSTA; MOREIRA, 2018).

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para a evolução e difusão da gestão por processos é necessário que os processos sejam entendidos e mapeados, de modo que as tarefas sejam definidas de acordo com as atividades que proporcionarão maior valor agregado a organização (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014). Para Bowles e Gardiner (2018), o mapeamento de processos é um mecanismo que permite ilustrar atividades, evidenciando todos os elementos que compõem um processo, a fim de facilitar o entendimento. Nesse mesmo sentido, Cunha (2012) destaca que o mapeamento tem o objetivo de desenhar, documentar, executar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos nas empresas.

O mapeamento permite a visualização completa das atividades executadas pela organização, resultando na compreensão das mesmas, sendo a estrutura básica para análise dos processos do negócio (ZELT, *et al.*, 2019). Um dos problemas que podem ser encontrados ao iniciar um programa de melhoria nos processos organizacionais é saber por onde começar, identificar o gap que está prejudicando a empresa. O mapeamento pode fornecer uma abordagem eficaz para identificar os pontos de partida, eles são valiosos para melhorar a visibilidade dos processos de negócios mais complexos e, portanto, facilitar iniciativas de melhoria (KLOTZ *et al.*, 2008).

No estudo de White e Cicmil (2016), as autoras evidenciaram que o mapeamento é uma técnica útil para conduzir melhorias de processos nos negócios e é importante para adquirir conhecimento de organização e dos funcionários. Ainda segundo as autoras, o mapeamento serve como repositórios de conhecimentos úteis, que tem valor ajudando no desenvolvimento e no aprimoramento dos processos organizacionais. Elas ainda destacam a importância da socialização como um fator determinante na coprodução e transferência de conhecimento. Esse fenômeno ocorre de maneira formal e informal entre os indivíduos que estão envolvidos no mapeamento.

Antonacci *et al.* (2018), destacam benefícios relacionados ao uso do mapeamento: reunir a compreensão compartilhada da realidade; identificar a oportunidade de melhorias; monitorar o processo; aprender sobre os processos organizacionais. Ademais, eles também destacam que quando o mapeamento é bem sucedido facilita a representação visual de maneira simples e apropriada, de modo que as informações coletadas de várias partes interessadas torna a experiência facilitadora. As descobertas feitas pelos autores destacam os benefícios e a versatilidade que o mapeamento de processos fornecesse, além de sugestões práticas.

Dessa forma, o mapeamento do processo é essencial para entender o fluxo de informações, uma vez que reflete as atividades realizadas pelos colaboradores nos diferentes processos organizacionais, podendo, com isso, indicar quais áreas da organização precisam receber melhorias (CARVALHO; SOUSA, 2017). Ao realizar o mapeamento do processo, permite-se visualizar a organização da produção de maneira eficaz, além de otimizar a gestão empresarial, pois com o mapeamento

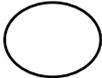
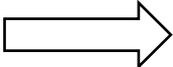
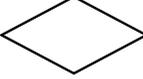
feito fica mais fácil de compreendê-lo. O processo deve ocorrer de forma eficiente e competente. Para isso, é necessário que haja o monitoramento e o controle de transformação. Portanto, é de suma importância que a organização tenha conhecimento sobre seus processos.

2.3 FERRAMENTAS PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Como foi destacado anteriormente, o mapeamento de processos oferece grande importância em virtude da sua função de registrar e documentar os procedimentos de uma organização. Para a realização do mapeamento, existem algumas técnicas, dentre elas, pode-se destacar: o fluxograma; Business Process Model and Notation (BPMN); o Mapa de processo; o Mapofluxograma; o UML (LONGARAY, *et al.*, 2017). Ambas as técnicas são compostas por um conjunto de elementos que permitem a comunicação e representação das atividades pelas próprias pessoas que realizam determinada atividade, até a automatização destas mesmas atividades pelos responsáveis pelo desenvolvimento de sistema da informação (WHITE; CICMIL, 2016). Para a presente pesquisa será utilizado o fluxograma.

O fluxograma é um gráfico que representa a sequência ou o passo a passo de uma determinada atividade. Ele tem por objetivo, através de símbolos, mostrar de forma dinâmica o fluxo do trabalho (CURY, 2017 p. 315). Para demonstrar as atividades realizadas por uma pessoa, existe uma forma de uniformizar as atividades através de símbolos que são ligados entre si (Quadro 1).

Quadro 1 - Simbologia do fluxograma

Símbolos	Descrição
	Operação: Ocorrência de qualquer acréscimo ou trabalho somado ao objeto da rotina.
	Transporte: Acréscimo de um ou mais documentos
	Análise: Documento submetido a conferência.
	Decisão: Escolha ou alternativa
	Arquivo: Documento foi arquivado.

Fonte: Adaptado de Cury (2017).

Os quadros e figuras foram escolhidos para ilustrar os significados dos símbolos utilizados no fluxograma, com o objetivo de clarificar o entendimento e interpretação, uma vez que juntos eles expressam onde se pretende chegar. No fluxograma, os processos são desenhados de forma simplificada, utilizando símbolos padronizados. Seu objetivo é facilitar a análise dos processos para possibilitar a identificação de possíveis melhorias. Nas grandes empresas utiliza-se o fluxograma com o objetivo de garantir a qualidade e aumentar a produtividade (LONGARAY, et al., 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa científica pode ser caracterizada pelos seus fins e pelos seus meios (VERGARA, 2009). Diante dos objetivos desse artigo, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. No que tange a parte exploratória destaca-se os dois primeiros objetivos específicos: a) mapear o processo do setor administrativo/financeiro da empresa MM Serviços EIRELI e b) identificar os pontos fortes e fracos do processo de contas a pagar e a receber da empresa Gama. Esses objetivos direcionam os pesquisadores para ter mais conhecimento sobre o que está sendo estudado e aproxima os autores do objeto de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2019). Também é descritiva, pois descreve a característica de um fenômeno, entendido aqui como o processo de contas a pagar e receber da empresa MM Serviços EIRELI (VERGARA, 2009).

Essa pesquisa ainda tem a natureza aplicada, uma vez que gerou conhecimento para uma aplicação prática, direcionada a resolver problemas específicos, envolvendo interesses locais, como é posto no último objetivo específico desta pesquisa: c) propor intervenções para a melhoria do processo nas falhas encontradas (VERGARA, 2009).

Quanto aos meios, essa pesquisa se caracteriza como um estudo de caso que envolve um estudo mais específico e profundo, contribuindo no conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, políticos, sociais e relacionados (YIN, 2015; COSTA; COSTA, 2018). Nesta pesquisa o estudo de caso foi a instituição empresa MM Serviços EIRELI. Quanto a abordagem, a pesquisa se enquadra como qualitativa, uma vez que os métodos para coleta e análise de dados são adequados, em fases exploratórias do estudo, além de proporcionar uma análise detalhada do conteúdo levantado (VERGARA, 2009).

Foram utilizadas duas estratégias de coleta: A primeira foi a entrevista semiestruturada, que foi realizada com a gestora administrativo/ financeira e com a sua assistente. Essa técnica de coleta permite conhecer a opinião, atitudes e significados sobre determinados fatos ou situações, além disso, é possível obter maiores informações sobre o fenômeno estudado, pois, além das falas, percebe-se a linguagem gestual do respondente (MARCONI; LAKATOS, 2019). Ademais, foi utilizada observação participante, visto que a pesquisa foi realizada de forma aberta, levando-se em conta o fato de que a principal autora deste artigo, por ser funcionária da empresa e trabalhar no setor em estudo, teve as permissões necessárias para obter informações sobre os processos organizacionais (ROESCH, 2013).

Para auxiliar no desenvolvimento da pesquisa foi realizado um quadro com os principais grupos de análise (Quadro 2).

Quadro 2 – Grupos de análise

Objetivos	Grupo	Aspectos	Autores basilares	Instrumentos de pesquisa
Mapear os processos empresa MM Serviços EIRELI	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos processos existentes no setor; • Identificação das fases desses processos; • Elaboração do(s) mapa(s) do(s) processo(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos identificados • Fases desses processos identificadas • Mapa(s) elaborado(s) 	Souza (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados da observação participante; • Validação dos mapas junto aos gestores.
Identificar os pontos fortes e fracos do processo	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes do (s) processo(s) • Pontos fracos do(s) processo(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes do (s) processo(s) identificados; • Pontos fracos do(s) processo(s) identificados; 	Cury (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados da observação participante; • Resultados das entrevistas.
Propor intervenções para a melhoria do processo.	Identificação de melhorias necessárias ao processo	Melhorias necessárias	Bowles e Gardiner (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados da observação participante; • Análise de documentos; <p>Resultados das entrevistas.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O roteiro da entrevista foi elaborado com base no Quadro 2. Após a entrevista, a análise dos resultados aconteceu por meio da análise de conteúdo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

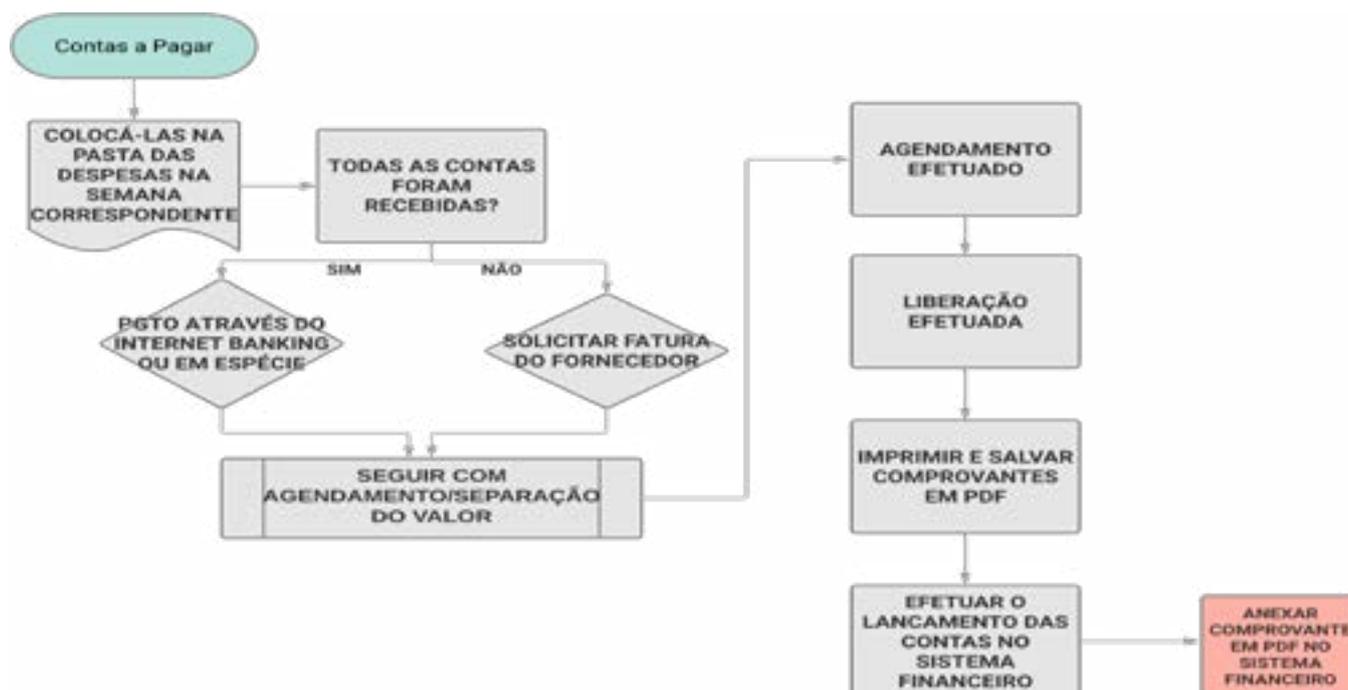
Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos com base nos métodos de coleta utilizados nesta pesquisa.

4.1 RESULTADOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Diante das informações coletadas a partir da observação participante, foram mapeados os processos de contas a pagar e contas a receber. O mapeamento foi realizado com a ferramenta lucidchart.

O processo de contas a pagar, como é mostrado na Figura 1, inicia-se com o levantamento das contas que deverão ser pagas e colocando na pasta de despesas. Após isso, é verificado se todas as contas recorrentes chegaram. Em caso positivo, o pagamento é efetuado através do internet banking, em caso negativo, se faz necessário entrar em contato com o fornecedor para reenvio da mesma. Após o pagamento efetuado, são salvos os comprovantes em PDF, imprimidos e anexados juntamente com a fatura. Por fim, são efetuados os lançamentos no sistema financeiro com os comprovantes.

Figura 1 – Mapeamento de contas a pagar



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

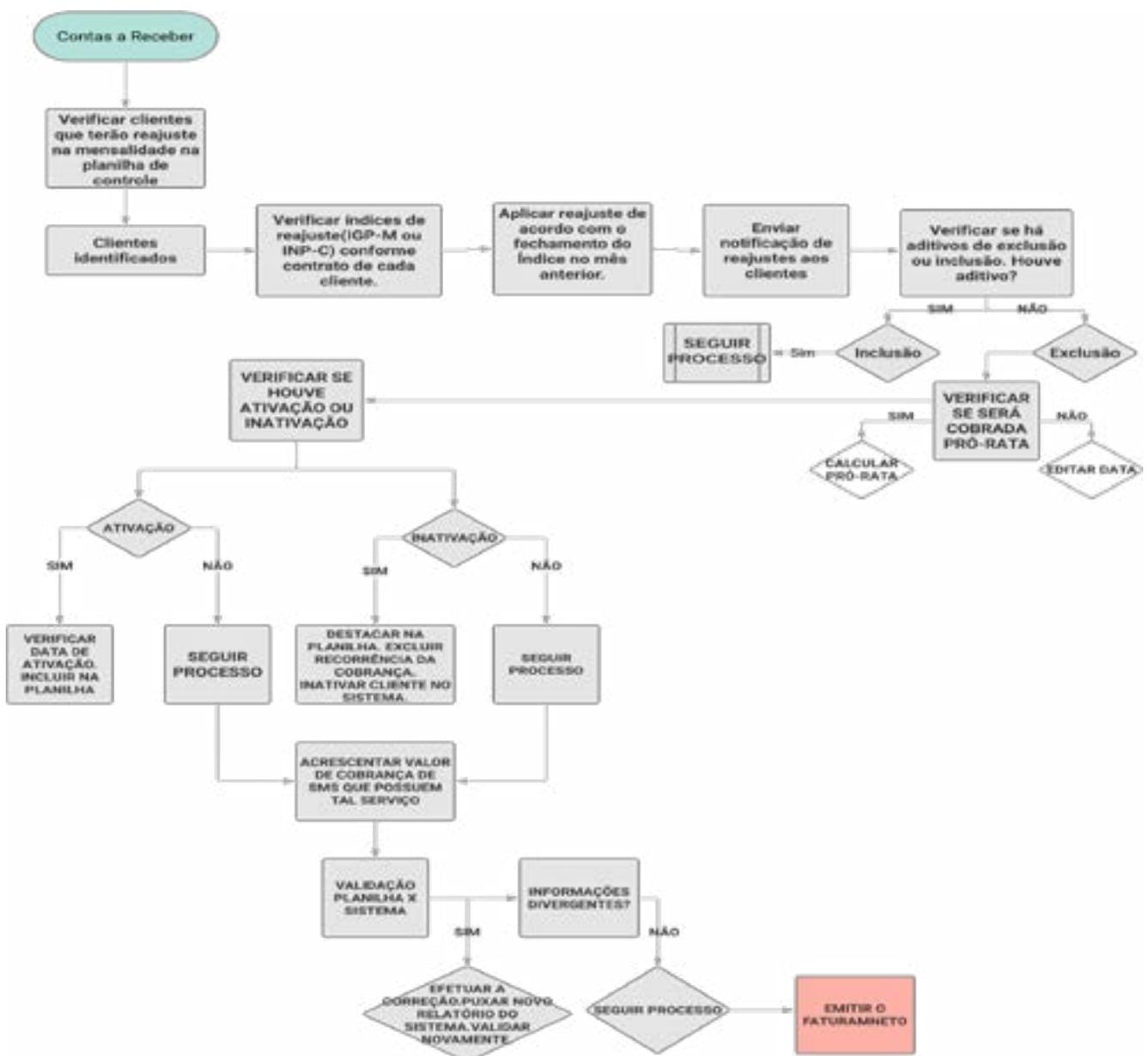
Esse procedimento é realizado semanalmente, considerando como base para pagamento na semana as contas com vencimentos de domingo a sábado. Todos os agendamentos são feitos às segundas e quintas, sendo a segunda reservada para as contas que já estão na programação e a quinta para pagamentos que possam surgir no decorrer da semana, em virtude das demandas do dia a dia. Normalmente, os pagamentos são efetuados nas datas de vencimento das faturas, somente em casos excepcionais a quitação é adiantada.

Em seguida, foi levantado o processo de contas a receber, apresentado na Figura 2. O processo foi iniciado com a verificação dos clientes que terão reajuste de mensalidade na planilha de controle. Após a identificação, os índices de reajuste (IGP-M ou INP-C) foram verificados, conforme contrato de cada cliente. O reajuste é aplicado de acordo com o fechamento do índice no mês anterior, a notificação de reajuste aos clientes é enviada e, posteriormente, ocorre a apuração para verificar se há aditivos de exclusão ou inclusão. Em caso positivo na inclusão, acrescenta-se o novo ponto de venda e seu valor de mensalidade à planilha de controle. O cadastro do

ponto é realizado no sistema financeiro, assim como a recorrência do faturamento no sistema financeiro. Em caso de exclusão, seguem-se os seguintes passos: destacar o distrato na planilha de controle e verificar se será cobrada pró-rata. Em caso positivo na cobrança: calcular pró-rata, editar valor de cobrança na planilha de controle e no sistema financeiro; além de editar data de última cobrança no sistema financeiro para o mês seguinte. Em caso negativo: editar data de última cobrança no sistema financeiro para o mês atual e inativar cliente no sistema financeiro.

Em seguida, ocorre uma verificação para saber se houve ativação ou inativação de pontos pelo próprio cliente. Em caso positivo na ativação seguem os seguintes passos: verificar data, incluir ponto de venda na planilha de controle e no sistema financeiro. Em caso positivo na inativação: destacar na planilha de controle, excluir recorrência e inativar cliente da cobrança no sistema financeiro.

Figura 2 – Mapeamento de contas a receber



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Ao verificar se há novo cliente, em caso positivo: apurar a data de término de implantação, a quantidade de pontos que serão cobrados, se haverá cobrança de implantação, valor da mensalidade, data de vencimento, incluir cliente na planilha de controle e no sistema financeiro. Acrescentar recorrência, valor de cobrança de SMS dos clientes que possuem tal serviço no sistema financeiro e editar planilha.

Validar planilha X sistema: puxar relatório de faturamento no sistema financeiro, validar informações da planilha com o relatório (nome do cliente, vencimento, serviço e valor). Se tiver informações divergentes, efetuar a correção, puxar novo relatório do sistema, validar novamente até que todas as informações estejam corretas e emitir o faturamento.

Para finalizar, gerar notas fiscais através do sistema financeiro (envio automático), verificar clientes com desconto, aplicar descontos, gerar e enviar boletos, acompanhar recebimento dos valores e, em caso de inadimplência, efetuar cobrança.

4.2 RESULTADOS DA ENTREVISTA COM AS COLABORADORAS DO SETOR

As entrevistas realizadas para maiores conhecimentos sobre o processo de contas a pagar e a receber foram feitas junto à gestora do setor e à sua assistente. Os resultados analisados tiveram o objetivo de detalhar os processos, identificar falhas e, assim, ter subsídios para propor melhorias. Eis a análise das entrevistas:

Questionadas sobre o quão importantes são os processos do departamento financeiro para as entrevistadas, a gestora financeira respondeu que se trata de um “setor que exige atenção e concentração, uma vez que lidamos com valores significativos, pagamentos importantes e erros podem gerar ônus para empresa” (Gestora financeira). Corroborando com a gestora financeira, a assistente financeira afirmou que “Os processos dentro dos departamentos são muito importantes, independente de qual setor. São eles que mantêm, de forma organizada, as tarefas e contribuem para estruturação da rotina” (Assistente Financeira).

Por conhecerem bem o setor, as duas entrevistadas entendem que há necessidade de realização de melhorias nos processos já existentes de contas a pagar e a receber, bem como a estruturação dos novos processos, conforme resposta da gestora financeira: “Sim, hoje já dispomos de processos que nos auxiliam no dia a dia e com isso identificamos necessidades de melhorias nos processos existentes e efetivação de novos processos” (Gestora financeira). Em conformidade com a gestora financeira, a assistente financeira respondeu que “Sim. Atualmente, apesar de termos alguns processos estruturados, precisamos de melhoria e estruturação de outros” (Assistente Financeira).

Diante dessas palavras, é possível constatar que os processos mapeados ajudam de forma significativa a realização da tarefa, assim como a estruturação das já existentes, pois o mapeamento de processos desenha o momento e documenta os elementos que compõem determinada tarefa, conforme é relatado por Cunha (2012).

Ao serem perguntadas sobre quais seriam as principais dificuldades encontradas hoje, que fazem com que o processo não flua da melhor maneira, ambas responderam que a falta de comunicação e o desrespeito às regras do setor acabam impactando negativamente nos processos, como pode ser visto nas respostas da gestora financeira e sua assistente, respectivamente. “Retrabalho, devido à falta de comunicação de demais setores, em especial o setor comercial, a falta de cumprimento de prazos e desrespeito às regras”. “Falta de comunicação, principalmente com o setor comercial; Dificuldade e desrespeito às regras do setor atrapalham de forma muito negativa”. Com base nesses relatos, percebe-se que a organização em estudo não é, de fato, gerida por processos, conforme é apontado por Costa e Moreira (2018). A organização que faz uma gestão por processos enxerga os processos de maneira ampla, cruzando diversos departamentos. Ainda se destaca a colocação de Aganette, Maculan e Lima (2018), que afirmam que quando os processos estão bem geridos é garantido que os funcionários executem o processo de maneira eficiente e ainda possibilita a troca ou encerramento de um processo.

Diante do questionamento de quais seriam as medidas de melhorias que podem ser aplicadas para eliminar ou diminuir as dificuldades nos processos, a gestora financeira respondeu que “melhorar a comunicação entre os departamentos; Autonomia do setor e, conseqüentemente, diminuição das solicitações em excesso” (Gestora financeira). Apoiando a gestora financeira, a assistente financeira disse que “Seguir as regras e processos; melhorar a comunicação, ou seja, passando para o setor responsável as negociações efetuadas com clientes, etc.” (Assistente Financeiro).

No que diz respeito às ferramentas hoje disponibilizadas, se elas são suficientes para manter o processo funcionando corretamente, as entrevistadas responderam que as ferramentas atendem aos processos, mas que é necessário utilizá-las com mais frequência e mudar a forma na qual efetivamente são usadas hoje, segundo as respostas: “Acredito que hoje temos ferramentas suficientes, o que precisa mudar é a forma como efetivamente usamos, para então pensar em novas ferramentas” (Gestora financeira). De acordo com a resposta da gestora financeira, a assistente financeira diz que “As ferramentas atendem aos processos, entretanto elas não são utilizadas como poderiam ou deveriam” (Assistente Financeira).

Indagadas sobre a avaliação, se o time trabalha melhor seguindo processo ou adaptando as atividades da forma como achar melhor, ambas responderam que o time trabalha melhor seguindo processos, pois evita retrabalho e atrasos nos pagamentos, como pode ser notado nas respostas a seguir: “Por ser um departamento onde se faz necessário cumprir prazos, já que se trata da saúde financeira da empresa e qualquer pagamento em atraso gera ônus, é possível identificar que o time trabalha melhor seguindo processo” (Gestora financeira). “Com certeza seguindo processos, pois, ao fazer as coisas da forma que achar melhor, o tempo despendido em determinada tarefa não é aproveitado ao máximo, o que pode levar o colaborador a “multitarefa” (Assistente Financeiro).

Em relação aos fatores externos e internos que contribuem negativamente na execução do processo a gestora financeira deu as seguintes respostas respectivamente: “Falha da comunicação, desorganização, omissão de responsabilidade”; “Temos alguns processos definidos, mas as pessoas de outros setores acabam não seguindo os mesmos, o que impacta diretamente no resultado e atrasa as tarefas de rotina”. (Gestora financeira). Em concordância com a gestora, a assistente financeira concedeu as seguintes respostas: “Falha da comunicação, desorganização, desrespeito às regras”; “Apesar de termos alguns processos definidos, pessoas de outros setores não seguem os mesmos, o que impacta diretamente no resultado e atrasa as tarefas” (Assistente Financeiro).

Sobre a existência de uma padronização na elaboração dos manuais de processos organizacionais, as entrevistadas discordaram. Enquanto a gestora do setor financeiro afirmou que: “Está em execução, mas existe”. A assistente financeira “Não, cada setor mapeia suas tarefas de forma independente” (Assistente Financeiro). Em relação a padronização do manuseio dos processos, o método mais convencional é o fluxograma, que torna mais simples a representação das atividades e rotinas do setor, com símbolos de fácil entendimento, além de destacar as sequências de tarefas (CURY, 2017).

Quanto a disponibilização de ferramentas para elaboração e divulgação dos processos por parte da empresa, as entrevistadas responderam que atualmente utilizam a ferramenta *Zoho Connect*, mas que estão em processo de adaptação e por isso ainda utilizam o e-mail, conforme resposta da gestora financeira: “Disponibiliza, atualmente utilizamos o *Zoho Connect*, estamos em processo de adaptação, por isso ainda usamos e-mail” (Gestora financeira), e da sua assistente financeira: “Estamos tentando utilizar apenas uma ferramenta para elaboração dos processos que é o *Zoho*. Porém, o meio que ainda é mais utilizado no momento é o *e-mail*” (Assistente Financeiro).

Ao serem questionadas sobre acreditarem que a forma como os processos são divulgados é suficiente e de fácil acesso, ambas entendem que sim, mas que a cultura da empresa precisa de melhoria, conforme resposta da gestora financeira: “Sim, o que precisa ser mudado é a cultura da empresa na busca pela informação. As pessoas possuem uma certa resistência a seguir o processo e se manter atualizado” (Gestora financeira). Concordando com a gestora financeira, a assistente financeira respondeu que: “Sim, os processos são divulgados de forma que todos tenham acesso, mas a cultura da empresa precisa mudar” (Assistente Financeiro).

Diante das respostas das entrevistadas, verificou-se que um dos grandes problemas nos processos, não só do setor financeiro, é a falta de comunicação e a falta de padronização dos processos. É importante destacar que as colaboradoras que foram entrevistadas estão cientes de que os processos organizacionais precisam de incrementos e irão colaborar com a busca do aperfeiçoamento dos processos, a fim de melhorar a satisfação do setor financeiro e, consequentemente, dos demais setores.

4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA O SETOR

Dentre as colocações relatadas pelas entrevistadas, fica evidente que o setor em que elas estão alocadas segue um determinado padrão, contudo a organização de maneira geral não os segue. Pode-se observar pelas falas das entrevistadas que essa falta de padronização faz com que surjam gaps na estrutura de trabalhos, que não devem afetar só o financeiro, como também outros setores da organização. Diante dos resultados revelados foram detectadas as seguintes necessidades de melhoria:

- Padronização dos processos e melhoria dos já existentes;
- Estabelecimento de acordo com o setor comercial, a fim de melhorar a comunicação e fazer a interligação entre os processos;
- Fortalecimento da autonomia direcionada a tomada de decisões por setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade desta pesquisa foi alcançada por meio dos objetivos específicos: mapear o processo do setor administrativo/financeiro da empresa MM Serviços EIRELI, identificar os pontos fortes e fracos do processo de contas a pagar e a receber, para, a partir das falhas encontradas, propor intervenções para a melhoria do processo.

Por mais que a pesquisa focasse em um único setor, no momento da entrevista as entrevistadas relataram falhas processuais da administração de uma maneira geral, o que é normal quando se trata de pesquisas qualitativas, o campo pode mostrar muito mais do que é buscado inicialmente. Isso pode ser muito rico tanto para a pesquisa, quanto para a organização.

Como uma limitação desse estudo, até para a organização que aqui foi relatada, é importante salientar que pode haver uma certa tendência nas respostas, uma vez que as entrevistadas só foram de um único setor. Sendo assim, não é possível concluir sobre a organização como um todo. Há de se destacar também, por se tratar de um estudo de caso muito específico, esta pesquisa não é passível de generalização.

Recomenda-se como melhorias para o setor financeiro da empresa as seguintes táticas: 1) padronização dos processos e melhoria dos já existentes; 2) estabelecer acordo com o setor comercial, a fim de melhorar a comunicação e fazer a interligação entre os processos; 3) fortalecimento da autonomia direcionada a tomada de decisões por setor. Foi feito e apresentado um relatório formal a gestora financeira, em que ela analisou e aprovou as melhorias sugeridas, informando que serão postas em prática no decorrer do ano de 2020.

O estudo comprovou, com base nos resultados descritos, como a falta do mapeamento e padronização dos processos podem causar retrabalho, além do efeito negativo que causa aos colaboradores do setor, como por exemplo a desmotivação, insatisfação com o trabalho e diminuição da produtividade, como também é destacado no estudo de White e Cicmil (2016). Assim, conclui-se que o mapeamento e a padronização poderão possibilitar maior desempenho dos colaboradores na realização de suas tarefas diárias, pois não causarão retrabalho e nem impactarão na entrega das tarefas, nem no cumprimento das metas, fazendo com que a rotina de trabalho diária possa ser executada da melhor forma possível.

REFERÊNCIAS

AGANETTE, E.C; MACULAN, B. C. M; ÂNGELA, G. BPM acadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFMG. **Pesquisa Brasileira Em Ciência Da Informação e Biblioteconomia**, v. 13, n. 1, 2018.

ANTONACCI, G. et al. The use of process mapping in healthcare quality improvement projects. **Health services management research**, v. 31, n. 2, p. 74-84, 2018.

BALDAM, R; ABEPRO, A; ROZENFELD, H. Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM: uma referência para implantação prática. Elsevier Brasil, 2014.

BOWLES, D. E.; GARDINER, L. R. Supporting process improvements with process mapping and system dynamics. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2018.

CANELLO, F. BPMN–identificando vantagens e desvantagens do uso desta ferramenta para modelagem de processos. **REN-Revista Escola de Negócios**, v. 3, n. 2 jul/dez, 2015.

CARVALHO, K. A; SOUSA, J. C. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CASTELLS, M. et al. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2017.

CHIARINI, A; VAGNONI, E. World-class manufacturing by Fiat. Comparison with Toyota production system from a strategic management, management accounting, operations management and performance measurement dimension. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 2, p. 590-606, 2015.

COSTA, M. A. F; COSTA, M. F. B. **Metodologia da Pesquisa: Abordagens qualitativas: 1ª Edição** - Rio de Janeiro, 2019 [E-book]

COSTA, M. T. P; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. Revista **Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018.

CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de Processos Organizacionais da Unb: caso Centro de Documentação da Unb – CEDOC**. Brasília: UNB, 2012.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

GUINDANI, A. A. et.al. **Planejamento estratégico e orçamentário**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

HAMMER, M. Process management and the future of six sigma. Sloan Management Review, Massachusetts, n. 2, v. 43, p. 26-32., 2002.

HRABAL, M. Process-Oriented Managerial Accounting. **International advances in economic research**, v. 22, n. 2, p. 225-227, 2016.

KENNETH, C. LAUDON; LAUDON, JANE P. **Sistemas de informação gerenciais**. Editora Person. São Paulo, 2011.

KIRAKA, R. N.; MANNING, K. Managing organisations through a process based perspective: its challenges and benefits. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 4, p. 288-298, 2005.

KLOTZ, L; et al. The impact of process mapping on transparency. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2008.

LINK, E. E; BEUREN, F. P; ZANATTA, J. M. DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE CALÇADOS DE COURO. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 3, p. 135-157, 2018.

LONGARAY, A. A; et al. Proposta de mapeamento de processos usando a BPMN: estudo de caso em uma indústria da construção naval brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, p. 247-275, 2017.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**; 8 ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

MEIDAN, A. et al. A survey on business processes management suites. **Computer Standards & Interfaces**, v. 51, p. 71-86, 2017.

MELO, M. H. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. f.125 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.

OLIVEIRA, J. M; GROHMANN, M. Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 56-80, 2016.

PRAJOGO, D. et al. The relationships between information management, process management and operational performance: Internal and external contexts. **International Journal of Production Economics**, v. 199, p. 95-103, 2018.

RESENDE, V. R; GONÇALVES, C. C. S. Planejamento e controle financeiro nos supermercados do município de Luz em Minas Gerais. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, v. 4, n. 1, p. 23-45, 2019.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, N. M. SILVEIRA, R. I. M. SANTOS, F. M. T. Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos. In: *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 8, n. 10, p. 141-164, jul./dez. 2011.

SOLIMAN, F. **Optimum level of process mapping and least cost business process reengineering**. International Journal of Operations Production Management, p. 810-816, 1999.

SOUZA, S. L. **Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB Campus Samambaia Brasília**, 2016.

SUSSKIND, R. E; SUSSKIND, D. **The future of the professions: How technology will transform the work of human experts**. Oxford University Press, USA, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WHITE, G. R.T; CICMIL, S. Knowledge acquisition through process mapping. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 4. ed. Bookman editora, 2015.

ZELT, S. et al. A theory of contingent business process management. **Business Process Management Journal**, 2019.

Isabela Cristina Santana de Souza
Dantas

belaisa_estrela@hotmail.com

Bacharela em Administração pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE).

Carlos Frederico de Carvalho

carlos.frederico@fanese.edu.br

Especialista em Gestão Executiva de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professor da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE).

Marcio Roque dos Santos da Silva

santosmarcioadm@gmail.com

Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS). Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

José Ednilson Matos Júnior

jrmatosrh@gmail.com

Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS). Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Davi Pinheiro de Santana

daviisantana@gmail.com

Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS). Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira

Recebido em 13/02/2020

Aprovado em 15/06/2020

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MICROEMPRESA: UM ESTUDO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS

RESUMO

Este artigo objetivou realizar um diagnóstico estratégico de uma microempresa do mercado de seguros, por meio da análise SWOT, evidenciando a importância do Planejamento Estratégico para empresas desse porte. Trata-se de um estudo de caso junto a uma Corretora de Seguros, de abordagem qualitativa, finalidade descritiva e natureza aplicada. Os dados foram produzidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os funcionários da organização. Os achados revelaram que a microempresa não possui um Planejamento Estratégico que assegure a qualidade e eficiência organizacional, ainda que os gestores tenham conhecimento acerca da sua importância. Como intervenções, sugeriu-se a definição da missão e visão da organização, assim como algumas estratégias que podem ser implementadas pela microempresa a partir do cenário identificado. A pesquisa contribuiu para os gestores da microempresa objeto de estudo ao apresentar possibilidades para melhor aproveitar suas potencialidades e mitigar os problemas enfrentados. Além disso, pode contribuir para outras microempresas desse segmento com relação à compreensão da importância do Planejamento Estratégico para o sucesso organizacional.

Palavras-chave:

Planejamento Estratégico; Análise SWOT; Microempresa; Corretora de Seguros.

DANTAS, I. C. S. S.; CARVALHO, C. F.; SILVA, M. R. S.; MATOS JUNIOR, J. E.; SANTANA, D. P. **A importância do planejamento estratégico para a microempresa:** um estudo em uma corretora de seguros. *Revista Formadores: vivências e Estudos*. Cachoeira (Bahia), v. 14, n.1, p. 66 - 81, agosto 2021.

ABSTRACT

This article aimed to carry out a strategic diagnosis of a microenterprise in the insurance market, through SWOT analysis, highlighting the importance of Strategic Planning for companies of this size. This is a case study with an Insurance Broker, with a qualitative approach, descriptive purpose and applied nature. The data were produced through semi-structured interviews with the organization's employees. The findings revealed that the micro enterprise does not have a Strategic Planning that ensures quality and organizational efficiency, even though managers are aware of its importance. As interventions, it was suggested the definition of the organization's mission and vision, as well as some strategies that can be implemented by the micro-company from the identified scenario. The research contributed to the managers of the microenterprise object of study by presenting possibilities to better take advantage of its potential and mitigate the problems faced. In addition, it can contribute to other microenterprises in this segment in terms of understanding the importance of Strategic Planning for organizational success.

Keywords:

Strategic Planning; SWOT analysis; Micro enterprise; Insurance broker.

1 INTRODUÇÃO

Com o expressivo nível de competitividade estabelecido no mercado de seguros, torna-se imprescindível o desenvolvimento de um planejamento estratégico eficaz nas corretoras de seguros, que assegure a rápida adaptação e manutenção dos padrões competitivos em um ambiente de negócios que se transforma rapidamente (TOJAL; FONTES, 2013; DELOITTE, 2019).

O mercado de atividade da corretagem de seguros está em constante crescimento devido aos elevados índices de sinistralidade das coberturas seguradas, o que leva cada vez mais os indivíduos a procurarem segurar seus bens patrimoniais e suas próprias vidas, trazendo mais estabilidade e garantias de proteção financeira. Com isso, o mercado de seguros permanece aquecido e se mostra em processo de expansão, com reais perspectivas de aumento de sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, uma vez que o mercado de seguros movimentou, em 2019, 6,5% do PIB nacional (REVISTA INSURANCECORP, 2019). A Forbes (2019) apresentou estimativas de crescimento do setor de cerca 8,4% nesse mesmo ano. Por outro lado, a Confederação Nacional das Seguradoras (CNSEG, 2020) constatou um crescimento de 12,1%, considerando uma arrecadação de R\$ 270,1 bilhões, sem ponderar o mercado de saúde suplementar e os Danos Pessoais causados por Veículos Automotores de via terrestre (DPVAT).

Segundo Tojal e Fontes (2013, p. 126), o mercado de seguros do estado de Sergipe apresenta dezenas de corretores e concessionárias de automóveis, assim como grandes bancos ou seguradoras, “[...] o que representa um grande mercado ainda a ser explorado diante do número de carros considerados seguráveis rodando em Sergipe”. Dados da pesquisa de Tojal e Fontes (2013) mostram que 71,4% dos veículos que circulam no território sergipano são potenciais seguráveis. Além da sua importância na economia, a necessidade de proteção contra situações adversas que resultem na redução do valor patrimonial pessoal ou empresarial, ou a possibilidade de perda dos bens e da receita familiar, justificam a relevância do mercado de seguros brasileiro (PERES; MALDONADO; CANDIDO, 2019).

Considerando esse breve cenário, torna-se cada vez mais importante que as organizações desenvolvam um Planejamento Estratégico que garanta a perenidade e o crescimento no mercado de seguradoras, tendo em vista que esse instrumento “[...] representa um diferencial competitivo, dando suporte para o direcionamento e a tomada de decisão [...]” (ESTRELLA; REZENDE, 2016, p. 01). Para tanto, realizou-se um estudo de caso, de abordagem qualitativa e finalidade descritiva, junto a uma microempresa corretora de seguros que atua na cidade de Aracaju e região metropolitana. Conforme informações dos proprietários da organização, a microempresa, denominada neste artigo como Empresa Alfa, ainda não possui um Planejamento Estratégico definido, sendo necessário uma preparação estratégica no sentido de melhorar sua performance organizacional.

As micro, pequenas e médias empresas exercem uma significativa função no contexto socioeconômico do Brasil, uma vez que, por meio da sua capacidade de promover empregos e integrar tecnologias, baliza a estabilidade política e econômica do país (BARBOZA; ROJO, 2015).

Dados apontam que os pequenos negócios representam cerca de 30% do PIB brasileiro, figurando um papel estratégico no cenário econômico (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2020). Em 2017, as microempresas correspondiam a um total de 4,14 milhões de empreendimentos com estimativa de aumento para 4,66 milhões em 2020 (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, 2018).

Portanto, o objetivo do presente artigo é realizar um diagnóstico estratégico da Empresa Alfa, por meio da análise SWOT, evidenciando a importância do Planejamento Estratégico para as microempresas. A pesquisa justifica-se pela relevância de compreender a importância do Planejamento Estratégico para microempresas do mercado de seguros, tendo em vista o seu papel essencial no cenário econômico (TOJAL; FONTES, 2013; SEBRAE, 2018; FORBES, 2019; CNSEG, 2020). Além disso, um dos fatores da mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil é a falta de planejamento (SEBRAE, 2016).

O artigo está organizado em quatro seções, além desta Introdução: Referencial Teórico; Procedimentos Metodológicos; Análise e discussão dos resultados e Considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os fundamentos necessários à compreensão acerca do Planejamento Estratégico e a sua importância para as micro e pequenas empresas.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Independentemente do setor ou área de atuação de uma organização, é necessário que se estabeleça um planejamento adequado em consonância com as diretrizes, metas e objetivos organizacionais (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015; COLTRO; PAZZINI; 2016; CRUZ et al., 2019), preferencialmente, de forma inovadora (OLIVEIRA, 2010). Andrade (2012, p. 12) conceitua planejamento como “[...] um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisão, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”.

O desenvolvimento do planejamento em uma empresa deve envolver desde o mais alto nível hierárquico até os níveis inferiores hierarquicamente, pois cada ator possui um papel relevante nos processos de desenvolvimento e operacionalização do plano (ANDRADE, 2012). Em outras palavras, um Planejamento Estratégico bem estruturado permite o desenvolvimento de ações e um acompanhamento sistemático das atividades organizacionais que asseguram a integração dos stakeholders ao longo do processo e o alcance dos objetivos estipulados (FERREIRA, 2018).

As mudanças geradas pelo ambiente influenciam a definição da estratégia, uma vez que “a estratégia vai ligar a empresa com o ambiente, então tudo deve ser levado em consideração, [...] e se o primeiro plano der errado, ou acontecer um contratempo, a organização deve estar pre-

parada para isso”, tendo em vista que é nesse ambiente onde estão os fatores não controláveis (OLIVEIRA, 2010, p. 181). Nesse sentido, é importante definir o tempo exato em que cada item da estratégia será posto em ação, de modo a viabilizar o alcance de uma vantagem competitiva sustentável, que perdure a médio e longo prazo, considerando o ambiente interno e externo, assim como observando os princípios e valores do negócio (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013). Essas vantagens compreendem recursos e habilidades organizacionais que possibilitam a superação de concorrentes no mercado (Dess et al., 2016).

No Planejamento Estratégico, no primeiro momento, define-se a missão da organização que, juntamente com os valores e visão, atua como direcionador no estabelecimento das metas em uma empresa (RIBEIRO 2008). A partir dessas diretrizes, delinea-se o status quo da empresa e onde ela pretende chegar, quanto às perspectivas futuras e cursos de ação (ANDRADE, 2012; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019).

Posteriormente, para a elaboração do Planejamento Estratégico, realiza-se o diagnóstico estratégico, que verifica onde a empresa está em relação ao mercado e seus concorrentes. É a partir dessa análise que a empresa se antecipa às mudanças do ambiente de negócio, extraíndo informações necessárias que servem como direcionador estratégico (OLIVEIRA, 2009; 2010). Nessa etapa, analisam-se fatores dos ambientes interno e externo à organização. Mais especificamente, na análise do ambiente controlável (interno), busca-se diagnosticar os pontos fortes e fracos da organização, com vistas a explorar possíveis fontes de diferenciação e vantagens competitivas; e no ambiente não controlável (externo), é possível identificar as oportunidades e ameaças que podem afetar a empresa de forma positiva ou negativa (ANDRADE, 2012; NOGUEIRA, 2015).

Uma das ferramentas mais utilizadas para esse diagnóstico é a Matriz SWOT, acrônimo para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (NOGUEIRA, 2015; BARBOZA; ROJO, 2015; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019). As forças e fraquezas compreendem os recursos da organização, envolvendo: físicos, como instalações e tecnologias; organizacionais, como os sistemas e processos da empresa, estrutura e estratégias; e os humanos, que envolvem os conhecimentos e habilidades por exemplo. Já as oportunidades e ameaças envolvem aspectos político-legais, econômicos, tecnológicos e ambientais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Dessa forma, o diagnóstico por meio da análise SWOT compreende “[...] uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, que ameaças serão enfrentadas, que pontos fracos serão consertados e que pontos fortes serão vendidos para sua maior valorização por parte dos clientes” (MULLER, 2014, p. 50). O Quadro 1 apresenta o modelo de Matriz SWOT, segundo o SEBRAE (2013).

Quadro 1 – Matriz SWOT

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<p>Forças (Faça uso das forças) São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos. Exemplos: Atendimento personalizado ao cliente; Preço de venda competitivo; Equipe treinada e motivada; Localização estratégica.</p>	<p>Oportunidades (Explore as oportunidades) São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado. Exemplos: Existência de linhas de financiamento; poucos concorrentes na região; Aumento crescente da demanda; Disponibilidade de bons imóveis para locação.</p>
Pontos Fracos	<p>Fraquezas (Elimine as fraquezas) São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido. Exemplos: Pouca qualificação dos funcionários; Indisponibilidade de recursos financeiros (capital); Falta de experiência anterior no ramo; Custos de manutenção elevados.</p>	<p>Ameaças (Evite as ameaças) São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade. Exemplos: Impostos elevados e exigências legais rigorosas; Existência de poucos fornecedores; Escassez de mão de obra qualificada; Insegurança e violência na região.</p>

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013, p. 101-103).

De posse dessa análise, a organização dispõe de informações estratégicas que direcionam o estabelecimento de metas específicas para determinado período de cobertura do planejamento (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2016), a partir do cruzamento das informações da análise SWOT, é possível delinear possibilidades estratégicas de modo a considerar como os fatores negativos influenciam a possibilidade de os fatores positivos ocorrerem e vice-versa. Ou seja, o cruzamento viabiliza a compreensão de como as oportunidades e ameaças externas podem ser associadas às forças e fraquezas internas para a construção de estratégias eficazes para a organização. Esse cruzamento resulta em quatro estratégias possíveis: 1. Ofensiva (pontos fortes + oportunidades); 2. Confronto (pontos fortes + ameaças); 3. Reforço (pontos fracos + oportunidades); e 4. Defesa (pontos fracos + ameaças).

Posteriormente, coloca-se em prática as ações e atividades elaboradas de forma a chegar ao resultado esperado pela organização. Se as informações sobre o ambiente foram coletadas de maneira coesa e coerente com a realidade, aumentam-se as chances de se obter sucesso com o planejamento. Entretanto, se essas informações forem incompletas e imprecisas,

a probabilidade do fracasso é maior (LEITÃO et al., 2018; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019). Coltro e Pazzini (2016, p. 142) acrescentam que “[...] mais importante que a elaboração propriamente do planejamento estratégico, a implementação do mesmo é considerada fase primordial do processo, quando deve ser colocado em prática tudo que foi desenvolvido”.

2.2 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo dados do SEBRAE (2018), o número de micro e pequenas empresas vem crescendo no Brasil nos últimos anos. Com relação, especificamente, às microempresas, em 2017, foram contabilizados 4,14 milhões de empreendimentos em comparação aos 3 milhões quantificados em 2010. A estimativa é que esse número chegue a 4,66 milhões em 2022.

Diante da complexidade do cenário atual de mercado e das incertezas, as empresas estão buscando ferramentas de gestão que auxiliem a tomada de decisão e que também ampliem a visão de futuro. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico compõe um direcionador essencial para conduzir as organizações, principalmente aquelas de pequeno porte, visto que a falta de um planejamento nas pequenas empresas dificulta a sua evolução (LEITÃO et al., 2018; CRUZ et al., 2019; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019). Entretanto, os procedimentos estratégicos são pouco delineados nas micro e pequenas empresas, especialmente, aqueles associados à utilização de processos administrativos e técnicas analíticas (BARBOZA; ROJO, 2015).

A importância do Planejamento Estratégico repousa no fato de que é necessário se planejar, olhar para o futuro e enxergar as mudanças no ambiente antes que elas ocorram para estar à frente dos demais concorrentes, conseguindo assim traçar os caminhos a serem seguidos para que a empresa se fortaleça e se mantenha competitiva. E, em muitos casos, compreende um fator expressivo para a sobrevivência e desempenho organizacional (BARBOZA; ROJO, 2015; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019).

Nas palavras de Barboza e Rojo (2015, p. 105):

Ao estabelecer sua visão, desenvolver a sua missão, realizar a análise do ambiente, definir metas e objetivos de longo prazo, delinear planos e os controlar, a pequena empresa estará desenvolvendo o planejamento estratégico com mais facilidade, de forma fragmentada, alterando-se a [ideia] tradicional de planejamento estratégico, o qual muitas vezes, faz com que o empresário acredite que a sua implantação seja impossível.

Desse modo, nas pequenas empresas, a eficácia da gestão organizacional compreende um elemento determinante da sua sobrevivência, em consonância com Barboza e Rojo (2015) e Ferreira, Barcelos e Bayão Júnior (2019), e a implementação de um planejamento adequado contribui para que os gestores se antecipem aos problemas e criem estratégias para mitigá-los (TEIXEIRA;

DANTAS; BARRETO, 2015). As empresas já perceberam que os desafios e ameaças pelos quais elas passam são também oportunidades de negócios para desenvolverem novos produtos e serviços. E, nesse sentido, faz-se necessário realizar uma projeção acerca dos acontecimentos futuros, para que sejam realizadas ações no presente que assegure resultados promissores (FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019).

Alguns gestores não dão a devida importância ao planejamento, por isso, as pequenas empresas, em especial, acabam fechando antes do segundo ano de sua abertura. Isso se deve a fatores relacionados à cultura organizacional e a própria formação das pequenas empresas que, em sua maioria, são de ordem familiar. Além disso, um aspecto determinante é a falta do desenvolvimento de um planejamento (SEBRAE, 2016)

Dadas essas considerações, estudos recentes como os de Barboza e Rojo (2015), Leitão et al. (2018) e Ferreira, Barcelos e Bayão Júnior (2019) demonstram a importância e a efetividade da implementação de procedimentos estratégicos, assim como o uso da Matriz SWOT nesse processo, em micro e pequenas empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Rememora-se que o objetivo do presente artigo consiste em realizar um diagnóstico estratégico da Empresa Alfa, por meio da análise SWOT, evidenciando a importância do Planejamento Estratégico para as microempresas. Para tanto, utilizou-se de um estudo de caso junto a uma corretora de seguros, buscando compreender no campo empírico o fenômeno que se quer investigar (YIN, 2015). Com relação à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois a produção e análise dos dados se deu a partir da interpretação da percepção dos gestores da Empresa Alfa em relação ao Planejamento Estratégico (MARCONI; LAKATOS, 2011). Quanto à finalidade, a pesquisa é descritiva, uma vez que se buscou descrever como o fenômeno investigado se manifesta (VERGARA, 2011). E, no tocante à natureza, a pesquisa é aplicada, gerando conhecimentos práticos para a organização (FLICK, 2013).

Como instrumento de produção dos dados, utilizou-se a entrevista, a partir da qual o entrevistado expõe suas percepções sobre determinado assunto ou problemática (PRODANOV; FREITAS, 2013). Dessa forma, realizou-se entrevistas com os três funcionários da Empresa Alfa – dois gestores (B e C) e uma funcionária com função administrativa (A) –, em que se utilizou um roteiro semiestruturado.

Para a análise dos dados, adotou-se a técnica de Análise de Conteúdo de acordo com Bardin (2016), por meio das fases de pré-análise, exploração do material e tratamentos dos resultados, permitindo realizar um diagnóstico acerca da empresa objeto de estudo, contemplando categorias acerca do negócio da organização, dos fatores internos e externos percebidos pelos entrevistados e do Planejamento Estratégico propriamente dito, tendo o suporte da Matriz SWOT. A partir disso, foram elencadas algumas sugestões que podem orientar melhorias para o planejamento da organização.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise e discussão dos principais resultados obtidos na pesquisa, sugerindo alguns direcionamentos para a melhoria do planejamento da Empresa Alfa.

4.1 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA ALFA

A Empresa Alfa foi fundada há quatro anos e busca uma forma inovadora, eficiente e eficaz de ampliar seu mercado de atuação na cidade de Aracaju e região metropolitana, no estado de Sergipe. Foi criada a partir da necessidade de agregar produto/serviço junto a concessionária de veículos Empresa Beta e está associada à marca Chevrolet. O principal negócio da organização é o seguro de automóveis, devido ao grande número de clientes nessa segmentação que, como pôde ser visto na literatura, 71,4% dos veículos que circulam no território sergipano são potenciais seguráveis (TOJAL; FONTES, 2013). Observa-se que o público-alvo da empresa em questão é restrito, tendo em vista que, conforme os entrevistados, os principais clientes são aqueles que “[...] compram carros novos e seminovos na [Empresa Beta]” (Entrevistado C), uma vez que a corretora de seguros Empresa Alfa está localizada dentro da concessionária de veículos Empresa Beta.

Com relação ao Planejamento Estratégico, os entrevistados percebem que sua compreensão está relacionada ao estabelecimento da missão, visão e objetivos organizacionais, assim como o desenvolvimento de ações que conduzam ao crescimento da organização. Ainda que reconheçam a importância do Planejamento Estratégico, constatou-se que Empresa Alfa não possui missão, visão e valores definidos, corroborando as informações do SEBRAE (2016) no tocante à falta de um planejamento estruturado.

Os dados relevam que os funcionários conhecem os meios para guiar a construção de um planejamento, como evidenciado em suas falas: “Através da análise da organização” (Entrevistado A); “[...] será levada em consideração a organização, aonde ela quer chegar e em quanto tempo” (Entrevistado B); e “Análise da organização” (Entrevistado C). Isso está em acordo com Barboza e Rojo (2015) quando afirmam acerca da importância de as pequenas empresas definirem esses elementos iniciais para que o Planejamento Estratégico seja produzido com mais facilidade. Os entrevistados concordam que para obter sucesso, a organização precisa “[...] definir o planejamento estratégico” (Entrevistado A), “[...] definir ações através da análise de mercado para superar a concorrência” (Entrevistado B) e “[...] definir um plano para o alcance dos objetivos” (Entrevistado C).

Em consonância, ter em mente qual é o negócio da organização é fundamental para a formulação da estratégia. O negócio pode ser definido como o eixo do que a organização faz, é o produto ou serviço de valor que a empresa oferece ao cliente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2016). Tendo essa concepção como parâmetro, a partir dos dados, observa-se a importância desses aspectos estarem presentes de forma transparente nas práticas organizacionais, alinhados aos

princípios e valores do negócio, como visto em Hitt, Ireland e Hoskisson (2013), para que não haja confusão entre os membros da empresa. Em desacordo, cada um dos três entrevistados da Empresa Alfa demonstrou uma percepção distinta, embora complementar, com relação à compreensão do negócio da organização, refletidas nas respostas: “Vendas de seguro” (Entrevistado A); “Tranquilidade familiar” (Entrevistado B); “Segurar o bem familiar para evitar danos no orçamento” (Entrevistado C).

No que concerne às metas organizacionais, foi possível notar que essas informações estão concentradas com os gestores (Entrevistados B e C) que concordam no que se refere à expansão do negócio para o interior do estado, especificamente para a cidade de Itabaiana. Isso pode ser explicado, uma vez que a cidade agrega um dos maiores comércios de Sergipe, tendo em vista a existência de pequenas indústrias de calçados, bebidas, móveis, carrocerias de caminhões etc. Além disso, possui o maior percentual de caminhão por pessoa do Brasil (NAVARRO, 2015). O Entrevistado A diz não ter conhecimento acerca dessas metas. Essas percepções reforçam a premissa estratégica com relação à análise do ambiente externo e o olhar para o futuro de modo a traçar caminhos para que a organização aproveite as oportunidades no mercado, se fortaleça e se mantenha competitiva, como é abordado por Barboza e Rojo (2015) e Ferreira, Barcelos e Bayão Júnior (2019).

Possuir um diferencial competitivo que agregue valor ao serviço é essencial para o negócio. Quanto a esse aspecto, os entrevistados apontam o serviço agregado ao produto como diferencial, justificando que o cliente que compra um carro novo, geralmente, prefere que a manutenção seja realizada na própria concessionária, o que representa uma ação estratégica junto a Empresa Beta. Além disso, apontam-se outros diferenciais como: “[...] profissionais capacitados e garantia nos serviços feitos através das seguradoras” (Entrevistado B).

No tocante às perspectivas futuras, os gestores (Entrevistados B e C) concordam com o direcionamento com relação ao crescimento contínuo da organização, considerando a possibilidade de abrir novas filiais e contratar novos funcionários. Em contrapartida, a funcionária administrativa não se demonstra muito otimista, em suas palavras: “[...] não vejo crescimento devido a um mercado cada dia mais competitivo” (Entrevistado A). Para que a empresa tenha o crescimento desejado é necessário planejamento, definir aonde se quer chegar e em quanto tempo, traçando os cursos de ações para esse alcance, como visto na literatura.

Por meio das entrevistas, foi possível realizar o diagnóstico estratégico da Empresa Alfa, mediante o auxílio da Matriz SWOT, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Matriz SWOT da Empresa Alfa

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Localização privilegiada;▪ Serviço agregado;▪ Credibilidade e relação de confiança com as seguradoras parceiras;▪ Sinistralidade baixa na carteira de clientes;▪ Preços competitivos.	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Novos nichos de atuação conforme outros tipos de seguros: vida, saúde e previdência;▪ Expansão para o interior.
Pontos Fracos	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Falta de ações de marketing com relação à divulgação da empresa;▪ Falta de plano e estratégia de crescimento;▪ Falta de novas tecnologias, como um sistema de gestão de clientes que possibilite realizar cotações em todas as seguradoras ao mesmo tempo.	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Conjuntura▪ Econômica Desemprego;▪ Crises políticas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o Quadro 2, fica evidente o conhecimento dos gestores acerca dos seus principais recursos internos. Com relação aos pontos fortes, os entrevistados afirmaram que a Empresa Alfa dispõe de “[...] localização privilegiada, dentro de uma concessionária de veículos” (Entrevistado A). Além disso, busca estabelecer uma relação de confiança com clientes e seguradoras parceiras, como revelado em suas falas: “[...] o cliente compra o carro e já faz o seguro, isso faz com que ele se sinta confiante” (Entrevistado B); “[...] credibilidade com as seguradoras com as quais trabalhamos, e por possuir uma sinistralidade baixa na carteira de clientes, dispomos de um valor diferenciado” (Entrevistado C).

Por outro lado, expõe-se a necessidade de, ao definir um Planejamento Estratégico, contemplar tais objetivos de crescimento, assim como ações de marketing para divulgação da empresa e os investimentos na área de tecnologia para otimizar o tempo de resposta a um cliente que solicita uma cotação de seguro, visto que conformam um conjunto de fraquezas que precisam ser mitigadas.

Com relação às oportunidades a serem exploradas no mercado, evidenciou-se o desejo de expandir os negócios para outra localidade, assim como a cartela de serviço como é expresso pelas falas dos entrevistados: “[...] atualmente, o nosso foco é no seguro de carros, mas queremos trabalhar com outros tipos de seguros como: seguro de vida, saúde e previdência” (Entrevistado A); “[...] abrir um escritório numa cidade do interior do estado, Itabaiana, em dois anos” (Entrevistado B); e “[...] expandir o negócio para o interior do estado” (Entrevistado C). Como visto anteriormente, o mercado apresenta uma estrutura favorável para isso. No que concerne às ameaças, os entrevistados enxergam, principalmente, aspectos políticos e econômicos,

como releva a fala do Entrevistado B: “[...] com as turbulências e crise na política tenho que enxugar gastos”.

Para manter a Empresa Alfa competitiva no mercado, observou-se a necessidade de investir em tecnologias de comunicação e na implementação de um software que otimize o tempo de resposta ao cliente, focando em estratégias em duas frentes principais: “[...] Qualidade na pós-venda” (Entrevistado A) e “[...] reduzir o preço do seguro” (Entrevistado B).

Diante dessas constatações, fica evidente a necessidade de desenvolver ações estratégicas que auxiliem a tomada de decisão, viabilizando a adaptação da microempresa às incertezas do ambiente de negócios (LEITÃO et al., 2018; CRUZ et al., 2019; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019). A taxa de desemprego no segundo trimestre de 2020, por exemplo, foi de 11,8% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2020), o que torna, de certo modo, os consumidores mais exigentes, fazendo com que procurem serviços de qualidade e com preços mais baixos. Por fim, o Entrevistado C acrescenta que: “[...] a cada dia tenho que me posicionar de forma diferente e agir de acordo com as mudanças e incertezas causadas pelo cenário”.

4.2 AÇÕES PROPOSTAS PARA O PLANEJAMENTO DA EMPRESA ALFA

Como mostra a literatura, o Planejamento Estratégico é essencial, principalmente, para a pequenas empresas, uma vez que a eficácia das atividades organizacionais compõe um fator determinante para a sua sobrevivência (BARBOZA; ROJO, 2015; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019). E como visto em Teixeira, Dantas e Barreto (2015), a definição de um planejamento adequado auxilia os gestores na antecipação dos problemas e na criação de ações responsivas. Esse planejamento busca responder a três questões principais: onde estamos? Para onde queremos ir? Como chegar lá? Partindo dessa concepção, sugere-se, inicialmente, que a Empresa Alfa defina a missão, visão e valores da organização, para que, por meio desses elementos, o negócio da organização se torne transparente e permeie toda a estrutura organizacional. O Quadro 3 apresenta as sugestões de missão e visão, a partir das concepções dos entrevistados. Os valores não foram sugeridos, uma vez que devem ser frutos das perspectivas culturais que os gestores adotam para a microempresa.

Quadro 3 – Missão e visão da Empresa Alfa

Missão
Oferecer aos nossos clientes serviços de seguros de qualidade que atendam às suas necessidades de segurança de forma eficiente, eficaz, integrada e com melhor custo-benefício do mercado aracajuano.
Visão
Estar entre as maiores corretoras do mercado aracajuano, destacando-se pelo atendimento ao cliente, equipe de profissionais qualificados, pela qualidade dos serviços prestados, por meio da inovação e soluções integradas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação às estratégias definidas a partir do cruzamento da análise SWOT, apresentam-se as principais ações sugeridas para a Empresa Alfa:

1. Estratégia Ofensiva (pontos fortes + oportunidades) – Como a corretora de seguros Empresa Alfa pertence ao proprietário da concessionária de veículos Empresa Beta, que já possui uma filial na cidade de Itabaiana, verificou-se uma oportunidade de alocar mais uma funcionária dentro da concessionária filial, promovendo uma pequena expansão do negócio de seguros, não havendo necessidade de locação de um ponto comercial. Além disso, a relação de confiança com clientes e seguradoras parceiras contribuiria para a efetividade dessa ação;
2. Estratégia de Confronto (pontos fortes + ameaças) – Por estar atrelada à marca Chevrolet, a Empresa Alfa adquire, de certo modo, credibilidade com o cliente, e sua estratégia para ganhar mercado e competir com a concorrência pode ser a ampliação da sua carteira de clientes, considerando veículos de outras marcas de similar valor;
3. Estratégia de Reforço (pontos fracos + oportunidades) – A Empresa Alfa está deficiente de tecnologias que auxiliem um atendimento célere ao cliente. A ação a ser utilizada seria a implementação de um software para tornar ágil a realização das cotações de seguro, tornando o processo de comparação das cotações em todas as seguradoras mais eficiente, mediante a otimização do tempo e garantia de um bom atendimento ao cliente. Além disso, sugere-se o desenvolvimento de ações de marketing no tocante à divulgação da empresa;
4. Estratégia de Defesa (pontos fracos + ameaças) – Alerta-se para a necessidade de definir cursos de ações mais tímidos quanto à execução das ações propostas anteriormente, tendo em vista as ameaças dos cenários políticos e econômicos.

Por fim, essas ações podem favorecer uma melhor estruturação quanto aos elementos essenciais para que a microempresa desenvolva um Planejamento Estratégico adequado e concernente à sua missão, visão e objetivos organizacionais, tendo em vista o conhecimento dos fatores internos e externos que influenciam a sua performance no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar um diagnóstico estratégico da organização, por meio da análise SWOT, foi possível identificar o atual cenário da microempresa Corretora de Seguros no tocante aos fatores internos e externos que impactam positiva e negativamente à organização. Constatou-se que, embora os funcionários tenham conhecimento acerca do Planejamento Estratégico e a sua importância, a Empresa Alfa não possui um planejamento que assegure qualidade e eficiência nas

rotinas organizacionais. Isso tende a ser prejudicial para a organização, que possui perspectivas de crescimento e ampliação da cartela de serviços, uma vez que, como visto na literatura, a estruturação das ações e caminhos que direcionem as micro e pequenas empresas é fator determinante para a sua sobrevivência.

De posse das informações obtidas através da análise SWOT, foi possível elencar algumas estratégias que podem contribuir para que a organização possa estruturar um planejamento condizente com a sua realidade, aproveitando as potencialidades e mitigando os problemas enfrentados. Inicialmente, sugeriu-se a definição da missão e visão da organização para que esses elementos conduzam os objetivos organizacionais e, no segundo momento, as estratégias para alcançá-los.

A construção desta pesquisa se demonstrou relevante para os gestores da Empresa Alfa, uma vez que a seguradora, assim como outras microempresas enfrentam diversos desafios com relação à estruturação de um Planejamento Estratégico que lhes permitam se manter competitivas no mercado. Dessa forma, os resultados do estudo poderão contribuir, também, para que outras microempresas do mesmo segmento compreendam a relevância de implementar um Planejamento Estratégico em consonância com o ambiente de negócios. Além disso, contribui para as discussões no campo teórico a respeito da temática envolvendo Planejamento Estratégico e micro e pequenas empresas do mercado de seguros.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país.** Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Negócios. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2020/04/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais.html>. Acesso em: 12 set. 2020.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico:** formulação, implementação, controle. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 9, n. 1, p. 103-116, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2016.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

COLTRO, A.; PAZZINI, É. O papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração**, Piracicaba, v. 6, n. 2, p. 136-156, dez. 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS SEGURADORAS – CNSEG. **Estatísticas do Mercado Segurador.** 2020. Disponível em: <https://cnseg.org.br/estatisticas/mercado.html>. Acesso em: 12 set. 2020.

CRUZ, J. E.; OLIVEIRA, L. C. S.; NUNES, D. M. S.; HOFFMANN, V. E. Elaboração de Estratégias e Comportamento Estratégico em Micro e Pequenas Organizações Contábeis. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 13, n. 2, p. 98-115, 2019.

DELOITTE. **2019 Insurance Outlook**: Growing economy bolsters insurers, but longer-term trends may require transformation. Deloitte Center for Financial Services. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/us-fsi-dcfs-2019-insurance-industry-outlook.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B.; MCNAMARA, G. **Administração estratégica**: a criação de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

ESTRELLA, D. L.; REZENDE, J. A importância do planejamento estratégico nas seguradoras. **Sustainable Business International Jornal**, Rio de Janeiro, n. 60, 2016.

FERREIRA, A. R.; BARCELOS, I. D.; BAYÃO JÚNIOR, M. C. A relevância do planejamento para as micro e pequenas empresas. **Revista Factus de Administração e Gestão**, Uberaba, v. 1, n. 15, p. 15-35, 2019.

FERREIRA, E. E. S. **Contribuições da aplicação do planejamento estratégico em uma micro e pequena empresa do setor de consultoria**. 2018. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso 2013.

FORBES. **Mercado de seguros cresce com estabilidade no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/07/mercado-de-seguros-cresce-com-estabilidade-no-brasil/>. Acesso em: 12 set. 2020.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Desemprego**. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 12 set. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LEITÃO, M. S.; DUARTE, J. G.; OLIVEIRA, A. S.; SILVA, W. A.; OLIVEIRA, R. P.; MACEDO FILHO, E. F. Planejamento estratégico em pequenas empresas. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, v. 1, n. 22, p. 183-202, nov./dez. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MULLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

NAVARRO, F. **Itabaiana celebra 127 anos e comemora crescimento do comércio**. Tv Sergipe. Disponível em: <http://g1.globo.com/se/sergipe/noticia/2015/08/itabaiana-celebra-127-anos-e-comemora-crescimento-do-comercio.html#:~:text=Itabaiana%20C3%A9%20dona%20de%20um,de%20caminh%C3%B5es%20e%20implementos%20rodovi%C3%A1rios>. Acesso em: 12 set. 2020.

NOGUEIRA, C. S. (org.). **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PERES, V. M.; MALDONADO, W. L.; CANDIDO, O. Seguros de automóvel no Brasil: concentração e demanda de mercado. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 30, n. 81, p. 396-408, set./dez. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

REVISTA INSURANCECORP. **Mercado de seguros movimenta 6,5% do PIB brasileiro**. 2019. Disponível em: <http://insurancecorp.com.br/pt/2019/03/28/rascunho-automatico-2/#:~:text=No%20Brasil%2C%20cerca%20de%2017,brasileira%20ainda%20n%C3%A3o%20est%C3%A1%20segurada>. Acesso em: 12 set. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Como elaborar um Plano de Negócios**. 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf. Acesso em: 12 set. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/documentos2/pesquisas/Sobrevivencia%20das%20Empresas%20no%20Brasil/Sobrevivencia%20de%20Empresas%20no%20Brasil%202016%20-%20FINAL.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

TEIXEIRA, C. A. C; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, Tatuí, v. 1, n. 2, p. 104-123, set. 2015.

TOJAL, T.; FONTES, J. H. M. Prospecção de mercado no setor de seguros auto em Sergipe. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 1, n. 3, p. 63-72, nov. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Método. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Erica Kalen Josué

erica_kalen@hotmail.com

Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, com Bacharelado em Administração.

Flávio Monteiro da Hora Neto

flavio-sergipano@hotmail.com

Bacharel em Administração e Tecnólogo em Processos Gerenciais pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE e com Especializações em Docência no Ensino Superior, Gestão de Operações e Logística, Educação a Distância: Gestão e Tutoria, Administração Estratégica, Administração de Pessoas e MBA em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI.

Noah Emanuel Brito Teles

noahbteles@gmail.com

Graduado em Administração pela Universidade Tiradentes e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Atualmente é doutorando em administração pela UFPR

Pablo Boaventura Sales Paixão

pabloboaventura1@hotmail.com

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Complutense de Madrid (2016), com título revalidado pela Universidade de Brasília (UnB); Mestre em Educação (2011); Especialista em Comunicação e Mídia Digital (2006) e Bacharel em comunicação social (2004) pela Universidade Tiradentes - UNIT.

Rodrigo Cesar Reis Oliveira

rodrigo.oliveira@feac.ufal.br

Doutor em Administração pelo Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA (NPGA-UFBA). Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da UFPE (PROPAD-UFPE). Graduado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Professor Adjunto da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) da Universidade Federal de Alagoas.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira

Recebido em 13/02/2020

Aprovado em 15/06/2020

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

MARKETING DIGITAL NA PERSPECTIVA DO EMPREENDEDORISMO FEMININO EM SERGIPE

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar as principais ações de marketing digital adotadas por mulheres empreendedoras sergipanas, no segmento de vestuário. Nesse contexto, o destaque é dado à utilização das Tecnologias de Informação e comunicação (TIC) pelas empresas, considerando o avanço das mídias sociais, visando adotar um novo comportamento de conexão entre negócio e clientes. A pesquisa fundamentou-se nos estudos acerca do Marketing Digital e Empreendedorismo e foi aplicada, em forma de *survey*, junto a 60 mulheres empreendedoras, sendo a amostra não probabilística por acessibilidade. Nesse contexto, a investigação teve finalidade de compreender ações estratégicas do marketing digital adotadas por mulheres na perspectiva do empreendedorismo feminino. A investigação está amparada na abordagem quantiqualitativa, tendo como base metodológica a pesquisa exploratória e descritiva. Os dados foram coletados através de um questionário *online*. Os dados quantitativos do questionário online foram analisados com o auxílio do software *Statistical package for the Social Science* – SPSS. As questões abertas foram analisadas segundo a concepção da Análise de Conteúdo. Verificou-se, através da análise de resultados, que as mulheres empreendedoras utilizam as mídias sociais para se relacionarem com seus clientes e expandirem seus negócios.

Palavras-chave:

Marketing. Marketing Digital. Empreendedorismo feminino.

HORA NETO, F. M., JOSUE, E. K., PAIXÃO, P. B. S.P., OLIVEIRA, R. C. R., TELES, N. E. B. Marketing digital na perspectiva do empreendedorismo feminino em Sergipe. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 14, n.1, p. 82 - 101, agosto 2021.

ABSTRACT

This article aims to analyze the main digital marketing actions adopted by Sergipe women entrepreneurs in the clothing segment. In this context, emphasis is given to the use of Information and Communication Technologies (ICT) by companies, considering the advance of social media, aiming to adopt a new behavior of connection between business and customers. The research was based on the studies on Digital Marketing and Entrepreneurship and was applied, in the form of a survey, to 60 female entrepreneurs, being the non-probabilistic sample for accessibility. In this context, the research aimed to understand the strategic actions of digital marketing adopted by women in the perspective of female entrepreneurship. Research is supported by the quantitative approach, based on exploratory and descriptive research. Data were collected through an online questionnaire. The quantitative data of the online questionnaire were analyzed using the software Statistical package for the Social Science - SPSS. The open questions were analyzed according to the Content Analysis concept. Through the analysis of results, she verified that women entrepreneurs use social media to relate to their clients and expand their business.

Keywords:

Marketing; Digital marketing; Female entrepreneurship

1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças no cenário econômico, o empreendedorismo feminino é um tema emergente na sociedade, sendo considerado uma área em desenvolvimento e crescimento. De fato, a participação e representatividade, das mulheres empreendedoras têm crescido ao longo dos anos (SEBRAE, 2018).

Segundo Dornelas (2017, p. 29), "O mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo da vida das pessoas". Diante desse contexto, percebe-se que estas invenções surgem de pessoas que têm visão macro do futuro, que possuem características especiais, visionárias que se arriscam, buscam algo diferente e têm capacidade de realização de seus empreendimentos.

De acordo com Mariano et al. (2018), as mulheres estão cada vez mais presentes no cenário empreendedor. Esse notável crescimento deve-se ao fato de que elas têm buscado educação, qualificação e experiência profissional, destacando-se como líderes e empreendedoras de sucesso.

Com a evolução da tecnologia e a inovação no meio digital, as empresas utilizam a internet como ferramenta para divulgar a sua marca, seus produtos e serviços e para manterem-se atualizadas e competitivas no mercado (MAIA, 2016).

Para que as empreendedoras alcancem sucesso, as tecnologias da informação são protagonistas de novas possibilidades empreendedoras. A Internet tem sido um dos maiores representantes das tecnologias digitais, contribuindo com avanços para a democratização de informações, principalmente a partir das plataformas de mídias sociais (FELIPE, 2017). Diante deste avanço, os empreendedores necessitam de estratégias de marketing para conhecerem seus clientes, e, por sua vez, o marketing digital possui as ferramentas que contribuem para que os empreendedores identifiquem as necessidades e desejos de seus consumidores.

As mídias sociais mudaram o cenário de vendas e de compras, bem como a forma de consumo das pessoas. Atualmente, os empreendedores precisam ouvir as necessidades do consumidor e há uma crescente demanda no mercado digital (RAMOS, 2017).

Conforme dados do SEBRAE (2017), os micros e pequenos negócios foram responsáveis pela geração de grande parte da renda do país, à proporção dos indivíduos à frente de um empreendimento, como Donos de Negócio, no 1º trimestre de 2017, fechou com média de 29,5%. Na média da população adulta brasileira em 2017, a Taxa Total de Empreendedores chegou a 36,4% das pessoas.

Aliado a isso, o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho se tornou marcante, visto que elas têm conquistado cada vez mais espaço, com uma taxa de 35,0% de participação, conforme dados do SEBRAE (2017). O empreendedorismo feminino indica uma forte superação no mundo dos negócios, devido a esse crescimento da participação feminina.

Um estudo feito pelo SEBRAE mostra que Sergipe é o estado com maior percentual de mulheres comandando uma empresa. Segundo o levantamento, feito com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2014, do IBGE, 37,7% do total dos negócios são chefiados por mulheres.

O Microempreendedor individual tem recebido apoio e qualificação para o desenvolvimento do seu negócio. De acordo com o SEBRAE (2018), Microempreendedor Individual (MEI) é o maior público do SEBRAE e, em 2011, a instituição criou uma linha específica de produtos para atender o MEI de acordo com o perfil e a necessidade de cada empreendedor, utilizando as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) que podem dar suporte ao seu desenvolvimento, apoiando tanto a sua capacitação presencial quanto à distância, utilizando-se da Internet como plataforma.

O empreendedorismo pode contribuir para o empoderamento e valorização do público feminino e ainda promove sua inclusão social e profissional, permitindo às mulheres a conquista de sua emancipação e liberdade no mercado de trabalho. A participação de algumas mulheres nos empreendimentos através das mídias sociais, tem incentivado também várias outras, que até então não se dedicavam a essas atividades e possibilitou uma nova perspectiva de vida e um estímulo para a busca de superação, qualificação e independência (ESTIVALETE; COSTA, 2017).

Diante deste contexto, a questão norteadora desta pesquisa é: **quais as estratégias de marketing digital utilizadas no empreendedorismo feminino?** Para responder a tal pergunta, o objetivo geral deste estudo é analisar ações do marketing digital na perspectiva do empreendedorismo feminino em Sergipe.

2 MARKETING DIGITAL

Diante de um mercado competitivo e globalizado, os empreendedores do mercado *online* sentem a necessidade de adotar estratégias que melhor atendam às exigências e expectativas dos seus clientes. Neste contexto, faz-se necessária a compreensão da evolução dessas ferramentas de negócios. O marketing digital é fundamental para impulsionar seguidores e consumidores nas decisões de compra e pós-venda, pois, através dele, as empresas conseguem identificar a percepção, os desejos e reconhecimento levando a lealdade por parte dos clientes (ROSA; CASAGRANDA; SPINELLI, 2017).

Para Silva (2017, p. 30), “O marketing digital tem o poder de tornar os negócios *online* mais eficientes, conhecer o público-alvo, suas necessidades, gostos e desejos.” Sendo assim, tem o poder de divulgar e atrair os consumidores, satisfazendo as necessidades dos mesmos e despertando ainda mais seus desejos.

Ao investir em marketing digital, o empreendedor faz com que seus clientes conheçam melhor seu negócio, pois ao se comunicar de forma mais simples com os seus clientes, a empresa lança suas campanhas conversando com os clientes e identificando o que cada cliente deseja,

atendendo todas as necessidades e expectativas com comodidade, formando verdadeiros defensores da marca. (SILVA; DAOLIO, 2017).

Além disso, o marketing digital é considerado relevante para o aprimoramento da imagem da empresa com foco nos resultados, pois é um canal de retorno em que as empresas, através de ações de publicidades, conseguem identificar as necessidades dos consumidores, e usar estratégias para ampliar aquilo que é prioridade com relação aos produtos e canal de atendimento. (FALDA; REGONATO; FRASCARELI, 2016).

Para Ramos (2017), o marketing digital, ganhou espaço devido a sua variedade e disponibilidade de criar vínculo entre pessoas e empresas, visando os benefícios que geram para cada um. Com o auxílio da internet, as empresas através das mídias sociais, conseguem identificar o que realmente os consumidores estão exigindo, o que tem se tornado influência para eles.

O surgimento das mídias sociais permitiu um contato mais próximo com os consumidores do mundo digital. Para Ramos (2017, p. 29), “as redes sociais deixaram de ser utilizadas apenas para entretenimento, e tornaram-se uma plataforma eficaz de conversação entre empresas, clientes e consumidores”.

O marketing nas mídias sociais é visto hoje como uma necessidade para os empreendedores no mercado online, tendo como o objetivo atrair novos visitantes e, cabe, às organizações, focar suas atividades nas redes sociais, adotando estratégias para uma evolução maior. É essencial que as estratégias aplicadas nas redes sociais estejam voltadas para o consumidor, de tal forma que desperte a curiosidade de interação e satisfação. Diante de um mercado exigente, as mídias precisam estar sempre atualizadas com informações relevantes sobre o seguimento da empresa (SILVA, 2017).

De acordo com Mendonça, et al. (2017), com a evolução do marketing digital, ficou mais fácil para vender, bem como para comprar, pois com o acesso à internet, através de um cadastro, as pessoas podem fazer compras ou vender produtos, em um ambiente com inúmeras variedades.

Conforme Cunha (2017), ultimamente o marketing digital cresceu significativamente e, com a evolução das mídias sociais, as empresas utilizam as ferramentas virtuais para ampliarem os negócios perante a competitividade. Com esse avanço, os canais de venda e informações expandiram abrangendo os consumidores. Dessa forma, as mídias sociais se tornaram ferramentas relevantes de comunicação e suporte de produtos e serviços prestados, que faz com que as empresas obtenham maior lucratividade, melhorem a sua imagem e tenham uma diferenciação no mercado em que atuam.

2.1 USO DAS MÍDIAS SOCIAIS POR MICROEMPREENDEDOR (MEI)

Com essas novas possibilidades de capacitação profissional favorecendo o desenvolvimento de competências no contexto empresarial, os microempreendedores passaram a utilizar a tecnologia, também, como meio para desenvolver suas atividades empreendedoras (SILVA; KLEIN, 2017).

Com o passar do tempo, a tecnologia foi evoluindo e muitos hábitos de consumo mudaram, dessa forma, a internet se tornou o principal canal de busca e pesquisa pré-compras do mundo. E com isso os meios tradicionais tentaram aperfeiçoar suas entregas, buscando mais opções de interatividade, modernizando processos a fim de trazerem para mais perto todos os possíveis clientes (PEÇANHA 2017).

Para o mesmo autor, o Marketing Digital também possui os canais de comunicações, os quais são as mídias sociais e o empreendedor deve fazer a escolha com base nos seus recursos, objetivos e público. Conforme Peçanha et al. (2017), são várias as redes sociais existentes atualmente e, para entender qual o seu negócio precisa, é fundamental conhecer o público e em qual rede social o seu cliente estará e qual a melhor forma de abordá-lo. Cada rede possui características diferentes e, é necessário conhecer cada uma para entender qual a melhor forma de trabalhar nesse meio.

O uso de mídias sociais é uma forma de comunicação mais clara e simples com a empresa e os seus clientes. Elas têm sido plataformas fundamentais para entender quais são as maiores dores dos seus clientes e prospects, uma vez que são os canais mais utilizados para reclamações, elogios e compras (PEÇANHA, 2017).

A partir da disseminação e uso das tecnologias da informação, passa a existir a influência digital, a partir da qual a cultura está voltada à internet e ao e-commerce. O consumidor está conectado a todo tempo e procura algo simples e prático e, cada vez mais, as mulheres empreendedoras estão se conectando junto aos seus clientes. E, para atrair o seu público, elas se fazem presentes em várias mídias sociais, como Facebook, Instagram, *WhatsApp*, Twitter (SILVA; STEFANY, 2017).

De acordo com Drubscky (2016), as mídias sociais são necessárias para o microempreendedor e para todas as empresas que desejam construir uma marca sólida no mercado e expandir seus negócios. Portanto, suas ações devem estar direcionadas para as mídias sociais, interagindo com seus clientes potenciais e consumidores por meio de textos, vídeos, fotos, áudios, divulgando a sua da marca e almejando os resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), métodos é um conjunto de processos ou operações mentais empregadas na pesquisa. Os métodos esclarecem os procedimentos de lógica que devem impor diferentes processos de investigação científicos para atingir certo fim de resultado desejado.

Pesquisas exploratórias têm a finalidade de proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, facilitando a delimitação do tema da pesquisa. Já a pesquisa descritiva tem como objetivo registrar e descrever os fatos observados sem interferir neles (UBIRAJARA, 2014).

Esta pesquisa iniciou-se como pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de fontes secundárias, a exemplo de livros, periódicos, revistas e artigos científicos. Ou seja, fontes indispensáveis para conhecimento e aprofundamento do tema estudado.

O presente trabalho utilizou-se das abordagens qualitativa e quantitativa. Na abordagem quantitativa, foi realizado uma pesquisa survey para obtenção de informações quanto à prevalência, distribuição e inter-relação de variáveis no âmbito de uma população (FIGUEIREDO, 2004). Para isso, um questionário foi aplicado a uma amostra de 60 mulheres participantes de grupos sobre empreendedorismo feminino no segmento de vestuário, realizado através do aplicativo *WhatsApp*. A técnica de amostragem foi não probabilística, por acessibilidade. Quanto a abordagem qualitativa, os dados das questões semiabertas e abertas foram submetidos à Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009).

A validação de face do questionário foi realizada por dois docentes da instituição de estudo, para ser observado e validado. De acordo com Oliveira (2009, p.84), validação de face é “entendida como um procedimento para conferir clareza e objetividade a um instrumento de pesquisa”.

Após as sugestões de melhoria e correção à versão final do questionário foi realizado um pré-teste com 03 mulheres microempendedoras de Aracaju, as quais foram escolhidas de forma aleatória e não fizeram parte da amostragem da pesquisa. Desse modo, as respondentes foram informadas que deveriam responder, avaliar e sugerir melhorias no questionário. Entretanto, não se fez necessário fazer alterações, assim foi enviado à versão final para a coleta de dados.

A tabulação dos questionários foi feita por meio do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), no qual os dados geraram frequência relativa, absoluta e média, bem como a geração de gráficos, tabelas e cruzamentos. Em seguida os dados gerados foram transferidos para o programa Microsoft Excel, que possibilitou a elaboração de outros gráficos e tabelas para facilitar a compreensão e análise.

3.1 VARIÁVEIS E INDICADORES DA PESQUISA

Segundo Ubirajara (2014, p. 131), entende-se por variável um valor ou propriedade (característica, por exemplo), que pode ser medida /através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação/conexão entre essas características ou fatores.

Com base nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores da pesquisa são os expostos no Quadro 4.

Quadro 4 - Variáveis e indicadores da pesquisa

Variáveis	Indicadores	Autores
Perfil social das empreendedoras	Faixa Etária; Estado civil; Escolaridade; Tempo de negócio:	Barreto (2017)
Perfil digital das empreendedoras	Instagram, Facebook WhatsApp, Twitter, E-mail	Silva; Stefany (2017)
Mídias sociais utilizadas	Instagram, Facebook WhatsApp, Twitter, E-mail	Peçanha (2017)
Relacionamento Motivação	Frequência de comunicação	Mariano (2018)
Visão empreendedora	Pesquisa; Divulgação	Oliveira; Francineide (2016)
Estratégias de marketing	Promoções; Alavancar o empreendimento	Silva (2017)

Fonte: Elaboração própria (2018)

As variáveis e indicadores são medidas para se verificar se há ligação entre os mesmos (a)s, mediante os objetivos citados no contexto acima.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse tópico apresenta os resultados dessa pesquisa, abordando inicialmente o perfil das empreendedoras, o uso das mídias sociais por elas, as interações com os clientes através dessas mídias. Também são expostas as motivações que levaram essas mulheres a empreenderem pelas mídias sociais e as estratégias promocionais utilizadas nessas mídias.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil das mulheres empreendedoras está relacionado a quatro indicadores: faixa etária, escolaridade, tempo de empreendedorismo e estado civil. Quanto a faixa etária, observou-se

que é a maior frequência de mulheres empreendedoras, está predominante na faixa de 20 a 29 anos, com um percentual expressivo de 50% da amostra. A inclusão das mulheres com idade de 30 a 39 anos obteve-se 23,3% dos resultados, as mulheres de 40 a 49 anos também chegam a ser 10% das pesquisadas. Com faixa etária entre 15 e 19 anos estão 16,7% das empreendedoras.

Com relação a escolaridade das empreendedoras, 50% delas possuem ensino médio, 26,7% possuem ensino superior e 23,3% possuem formação em ensino técnico. Isso demonstra que, independentemente do nível de escolaridade, o empreendedorismo continua sendo uma tarefa desafiadora. Infere-se dizer que, quando as mulheres têm algum nível de escolaridade mais elevado, há mais chances de empreender e buscar novas soluções e oportunidades a serem exploradas no empreendimento.

No que se refere ao tempo em que as respondentes estão empreendendo, a maioria delas 41,7%, têm entre 1 e 2 anos, 23,3% atua entre 2 e 3 anos, 10% entre 3 e 4 anos, 1,7% empreende entre 4 e 5 anos, 21,7% entre 6 meses e 1 ano e apenas 1,6% está empreendendo a mais de 5 anos. Com relação ao estado civil, a maioria das empreendedoras participantes são solteiras, 60% seguido das casadas, 26,7%, divorciadas 11,7 e viúvas apenas 1,6% delas.

4.2 USO DAS MÍDIAS SOCIAIS

Em relação ao uso do Instagram, observa-se que é a rede social mais utilizada por todas as respondentes para relacionamento com os clientes, com um percentual de 100%. Isso demonstra que existe preferência por esta rede social por todas as empreendedoras. Conforme Barros (2017), o Instagram é uma mídia de relacionamento de fácil acesso e de praticidade na utilização.

Além do Instagram, elas declararam utilizar outras redes sociais, como o *WhatsApp*, com 95% e o *Facebook*, com 55% e o e-mail como uma ferramenta de comunicação com amostra de 16,67%. Dessa forma, o percentual apresenta valor maior que 100, pois há mais de uma rede social utilizada pelas empreendedoras.

Conforme foi identificado na pesquisa as empreendedoras usam as mídias sociais para compartilhar sobre os produtos de seus negócios. Com relação a isso percebeu-se que o Instagram, com 100%, é o mais utilizado por todas as empreendedoras para este fim; o *WhatsApp*, com 95%; *Facebook*, com 65%, e-mail, com 10% e, *Twitter*, com menos 1,67%. As mulheres respondentes relataram que não basta criar um perfil, é extremamente importante saber onde o cliente está e criar estratégias para postagem tornando a página, visualmente, atrativa ao seu público para a conquista dos seus clientes na rede usada.

A seguir, são apresentados alguns trechos extraídos das respostas das respondentes:

[...] Instagram, WhatsApp são as mais vista no momento para vendas online. (Respondente 13)

[...] Instagram, WhatsApp são ferramentas bastante úteis na divulgação de produtos.”
(Respondente 14)

[...] Instagram, WhatsApp, ela facilidade de postagens e contato. (Respondente 21)

[...] Facebook, WhatsApp permitem uma boa divulgação, de imagem para públicos diferenciados. (Respondente 35)

[...] Instagram, Facebook, são as mais visualizadas no comércio online (Respondente 42)

Após a realização do cruzamento dos dados referentes as mídias favoritas de uso pelas empreendedoras e as mídias utilizadas para o relacionamento com os clientes, percebe-se que Instagram é uma constante, sendo usado com frequência para o relacionamento com o cliente e para postagem. Visto que, 95% utilizam o *Instagram* e *WhatsApp* para relacionamento e postagens respectivamente. 91,7 % utilizam *WhatsApp* para relacionamento e postagens. E, 65% utilizam *Instagram* para relacionamento e o *Facebook* para postagens.

4.3 FREQUÊNCIA DE INTERAÇÃO DAS EMPREENDEDORAS COM SEUS CLIENTES ATRAVÉS DAS MÍDIAS DIGITAIS

Cada rede social tem uma frequência de postagem diferente. Isso se deve a variados fatores, como o público que usa a rede, funcionalidades técnicas e tipo de conteúdo produzido. Um mesmo assunto pode ser divulgado de formas diferentes em cada rede social, de acordo com as características principais e forma de consumo do conteúdo pelo público.

Gráfico 1 - Interação das mulheres empreendedoras com seus clientes



Fonte: Elaboração com base nos dados da pesquisa Survey (2018)

Conforme o gráfico I, a frequência de postagem das empreendedoras pesquisadas mostra que 65% afirmaram que a interação com os clientes ocorre diariamente. Com a facilidade de acesso aos meios digitais, essa comunicação tornou-se cada vez mais facilitada. Segue alguns trechos em que as mulheres justificam que o contato com o cliente, todos os dias, faz com que haja uma melhor interação entre o empreendedor e o cliente.

[...] Diariamente, pois os clientes estão conectados com as postagens do dia (Respondente 2).

[...] Diariamente, pois as mulheres sempre estão à procura de novidades (Respondente 11).

[...] Diariamente, pois sempre desperta a atenção dos clientes (Respondente 18).

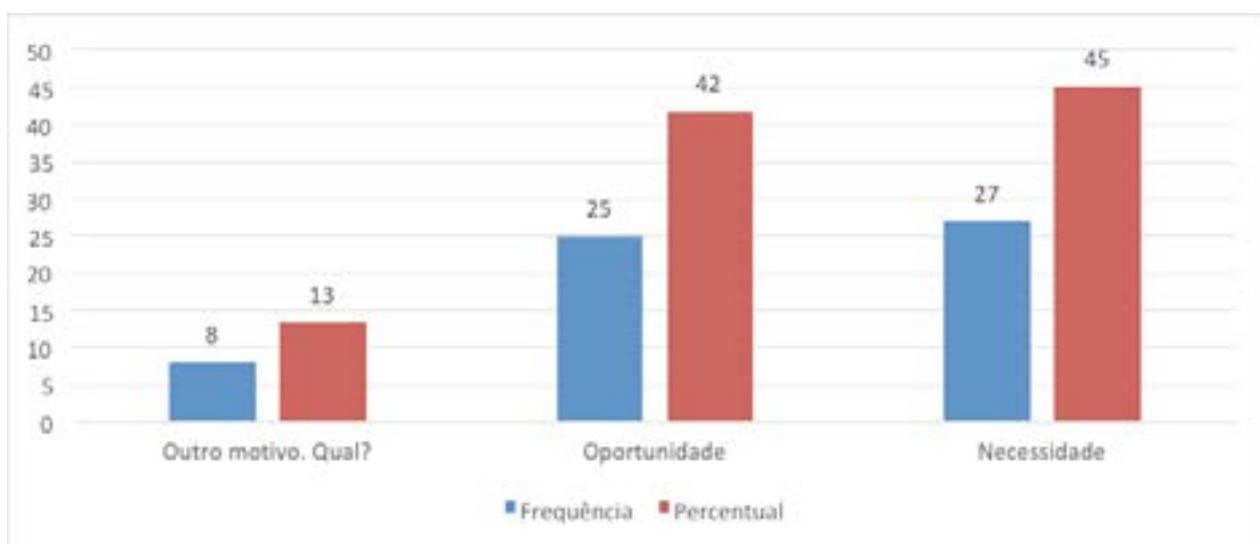
Já nas respostas ditas que não têm frequência estabelecida, corresponde a 25% e com destaque negativo de 6% como semanalmente. Nota-se que essas respostas podem estar ligadas à frequência com que se utilizam as mídias sociais.

Os horários que funcionam para cada rede social são bem variados. E, por mais que existam boas práticas e indicações de melhores horários para publicação, não existe fórmula mágica para engajar o público. Pelo contrário, conectar-se com os clientes vai muito além de um horário de publicação. Existem formatos de postagem, tom de voz, a percepção da marca, como se relacionar todos os dias com seus seguidores. Tudo isso representa muito mais sobre a relação de sua empresa com os usuários de redes sociais (SULZ, 2018).

4.4 O QUE MOTIVOU A SER UMA EMPREENDEDORA ATRAVÉS DAS MÍDIAS SOCIAIS

Os motivos que levaram as empreendedoras a iniciarem seus empreendimentos foram os mais diversos, conforme se vê no gráfico 2.

Gráfico 2 - Motivação empreendedora através das mídias



Fonte: Elaboração com base nos dados da pesquisa Survey (2018)

No gráfico acima, 45% abordam que o motivo está relacionado à necessidade de ter independência financeira, de ter uma renda extra para complementar a renda da família, por necessidade de ter uma empresa e por crescimento financeiro.

A seguir, apresentamos alguns trechos extraídos das respostas das entrevistadas que relatam.

[...] Necessidade de ter uma renda e dependência própria (Respondente 4).

[...] Necessidade de aumentar as vendas (Respondente 30).

[...] Necessidade de um trabalho (Respondente 31).

De acordo com Morais (2015), o empreendedorismo no Brasil vem aumentando com destaque para as mulheres, que através da necessidade ou falta de oportunidade nas organizações, optam pela carreira empreendedora. Porém, existem mulheres que buscam empreender em áreas que elas já possuem experiência no ramo e acabam encontrando oportunidades de iniciarem seus empreendimentos.

Já na porcentagem relacionada à questão de oportunidade, que correspondeu a 41,7%, abaixo são apresentadas algumas justificativas por parte das empreendedoras pesquisadas.

[...] Oportunidade de vender através do comércio online (Respondente 26).

[...] Oportunidade, pois tive como usar a tecnologia para aumentar as vendas (Respondente 32).

[...] Oportunidade de investimento online (Respondente 34)

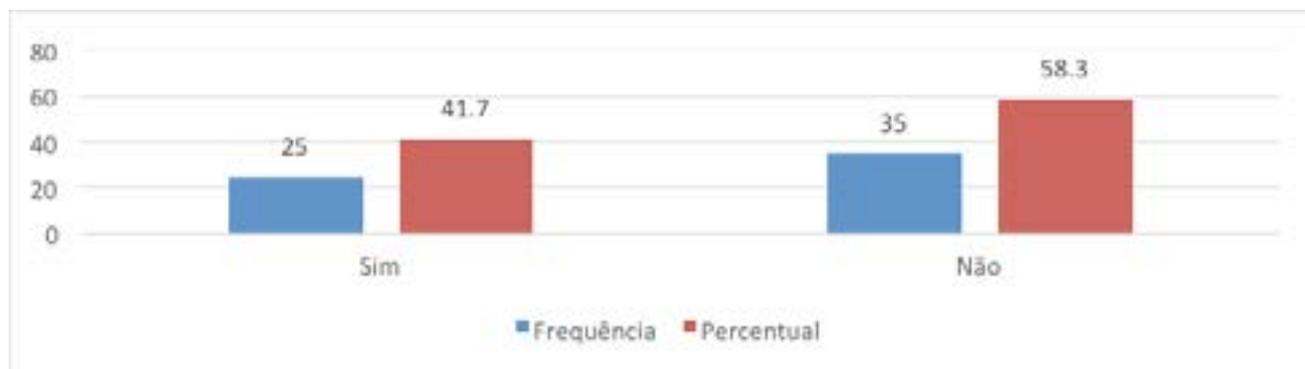
Segundo Dornelas (2017), a motivação para abrir um novo negócio pode vir com o aumento do desemprego, visto que os desempregados começavam um novo negócio sem experiência anterior no ramo. Pode ainda derivar do avanço da internet, que interessa e estimula jovens a criar um negócio e, também, para aqueles que querem dar continuidade ao negócio da família.

Finalizando a análise do gráfico com uma amostra de apenas 13,33% de mulheres que responderam que empreenderam por outros motivos. De acordo com as respondentes, o que motivou foi possuir experiência no ramo, por gostar de trabalhar com pessoas e ter um tempo disponível.

4.5 PESQUISA DE MERCADO TENDO COMO PARÂMETRO A UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS DIGITAIS NA DIVULGAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A seguir, apresentamos os resultados das empreendedoras que fazem pesquisa para a utilização das mídias sociais para a divulgação de seus trabalhos.

Gráfico 3 - Pesquisa de mercado através da utilização das mídias digitais



Fonte: Elaboração com base nos dados da pesquisa Survey. (2018)

De acordo com o gráfico acima, 58,33% das respondentes relataram que não realizaram pesquisa sobre divulgação do seu empreendimento através das mídias digitais. Percebe-se, nesse caso, que não acontece um estudo sobre o empreendimento que se deseja obter, que há apenas um desejo de querer adquirir seu próprio negócio sem haver um estudo de como funciona através das mídias digitais. Ressalta-se, também, como o não planejamento e pesquisa pode acarretar na produção do empreendimento.

No entanto, apesar do número ser ainda pequeno, nota-se que 41,7% das mulheres buscam maneiras de divulgação, as quais fazem pesquisas e estudos sobre o que deseja ser pesquisado, pois com o auxílio de informações pesquisadas, é possível tomar as decisões, verificar onde há as necessidades de melhorias, solucionar problemas encontrados para atender o desejo dos clientes e proporcionar melhores resultados. A seguir são apresentados alguns trechos extraídos das respostas das entrevistadas.

[...] pesquisei como fazer divulgação online (Respondente 6).

[...] pesquisei como divulgar produtos e atrair cliente (Respondente 9).

[...] Sim, procurei lojas de roupas online e fiz uma comparação de postagens (Respondente 12).

Percebe-se nessas respostas que antes de começar o empreendimento, as empreendedoras fizeram pesquisas em como atrair os clientes para seu próprio negócio ter sucesso. É importante notar que, como em qualquer atividade gerencial, em termos de marketing digital, se as ações não forem planejadas, a empresa corre um alto risco de perda de recursos e emprega

esforços desnecessários, o que levará ao fracasso de sua gestão (PIRES; NASCIMENTO, 2016). Porém, mesmo com as facilidades, todas as atividades devem ser planejadas, tal como acontece nas ferramentas mercadológicas tradicionais ou off-line (QUEIROZ; BERGAMO; MELO 2016).

4.6 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS UTILIZADAS PELAS EMPREENDEDORAS PARA ALAVANCAR O SEU EMPREENDIMENTO COM AUXÍLIO DAS MÍDIAS SOCIAIS.

As estratégias utilizadas pelas mulheres empreendedoras são as mais diversas, pois através das mídias, elas usam os recursos disponíveis para lançarem promoções, mostrarem seus produtos, e fidelizarem seus clientes.

Após a análise das informações das respostas obtidas, pode-se verificar que uma parte da amostra afirmou que as postagens são feitas mostrando os produtos com valor de venda, um valor promocional e as formas de pagamentos, pois, segundo elas, os produtos com todas as informações necessárias induzem o cliente a comprar mais.

De acordo com as respostas abaixo:

[...] Posto produtos com valor de venda, e valor promocional (Respondente 1).

[...] Divulgo os produtos com disponibilidade de tamanho, preço e formas de pagamento (Respondente 26).

[...] Posto produtos com O valor de avista e valor no cartão de crédito (Respondente 51).

[...] Mantenho sempre atualizações, com imagens, preços e promoções (Respondente 37).

Para outra parte da amostra, é essencial fazer sorteios de brindes, promoções e ofertas atraentes para a fidelização dos clientes.

[...] Fidelizo meus clientes com desconto em produtos e faço sorteios (Respondente 8).

[...] Faço parcerias, promoções e procuro manter o foco em uma boa imagem (Respondente 13).

[...] Posto promoções através dos Stories (Respondente 16).

[...] Faço promoções usando Hashtags (Respondente 57).

As empreendedoras afirmaram que os clientes gostam da praticidade do mundo digital para comprarem, portanto, são essenciais as informações sobre os produtos, pois os clientes desejam interagir com a loja e, muitas vezes, são exigentes e desejam inovação sempre. Por isso, elas mantêm sempre o perfil atualizado, postam as melhores fotos e imagens usando legendas relevantes e informativas sobre o produto. Também utilizam os recursos disponíveis nos apli-

cativos e convidam os clientes para interação através de lives e Stories. De acordo com os as repostas abaixo.

[...] Procuo promover sempre a melhor imagem, com isso consigo um maior número de visualizações (Respondente 10).

[...] Procuo utilizar os recursos disponíveis que os aplicativos permitem (Respondente 12).

[...] Posto sempre as melhores imagens, e faço parcerias na divulgação (Respondente 15).

[...] Faço à utilização através de portagem do meu fornecedor agregando valor a marca dos produtos (Respondente 25).

[...] Aposto nos lives, preparando conteúdo relacionado às minhas campanhas sociais (Respondente 29).

Segundo Las Casas (2013, p. 24), “Um cliente satisfeito, fiel a uma marca ou empresa é um excelente ativo intangível para qualquer organização, pois cada cliente satisfeito fala em média para outros cinco de sua satisfação, e isso é um excelente efeito multiplicador”.

Já as respondentes abaixo afirmaram que fazem parcerias com influenciadores digitais e com outras lojas do mesmo ramo, pois isso gera mais visibilidade e conseqüentemente mais vendas.

[...] Faço parceria com outras lojas e sorteios (Respondente 18).

[...] Posto o produto, associada a uma figura pública, atriz, blogueiras, etc (Respondente 21).

[...] Faço parcerias com empresas do mesmo segmento (Respondente 38).

De acordo com o SEBRAE (2017), atualmente, perfis que tenham muitos seguidores e bastante curtidas em suas postagens, tornam-se referências em determinados assuntos e, conseqüentemente, podem ser influenciadores digitais. Essas pessoas são parceiras interessantes para gerarem mais visibilidade ao seu perfil. É importante também ficar atento como eles estão se comportando em seus perfis e a utilização de exemplos como inspiração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com dados da pesquisa mencionados, as mulheres se destacam no empreendedorismo feminino em Sergipe de forma sistematizada, conseguindo superar seus desafios, medos e incertezas com o objetivo de fazer a diferença em seus empreendimentos, através do marketing digital.

Pode-se concluir, através desta pesquisa, que é grande a importância do marketing digital aplicado ao empreendedorismo feminino em Sergipe tanto pela satisfação com que as mesmas

se dedicam aos seus negócios quanto pela necessidade, cada vez maior, que o país tem de crescer, dependendo assim da capacidade empreendedora de suas mulheres. Verificou-se, através da análise dos resultados, a importância de algumas mídias digitais bastante utilizadas por mulheres para se relacionarem com seus clientes e para a divulgação dos seus negócios online.

Sugere-se como melhorias para o empreendedorismo feminino, através das mídias digitais, as seguintes sugestões: Fazer uma pesquisa de mercado, antes de abrir um negócio online, utilizando as mídias digitais, ajuda na tomada de decisões, tendo como parâmetro o conhecimento das informações mercadológicas a fim de conhecer melhor o seu mercado, seus concorrentes, seu público-alvo e o seu próprio negócio.

Vale ressaltar que para as mulheres que já possuem negócio online, a pesquisa de mercado, através das mídias, é de grande importância, pois é uma forma de identificarem os motivos do seu baixo nível de vendas, encontrarem formas de captarem clientes, de formarem parcerias e de expandirem suas postagens. De acordo com a pesquisa, as mulheres empreendedoras podem explorar ainda mais os seus recursos disponíveis nas mídias para expandirem seus negócios através do *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*.

Utilizando lista de transmissão via WhatsApp, em termos de interação com seus clientes, os resultados são bastantes úteis para as vendas, pois, é importante destacar que muitos clientes preferem receber informações nas suas contas, e não através de grupos, deixando claro que existem grupos que funcionam muito bem para vendas, mas com o suporte necessário para essa finalidade.

A importância da lista de transmissão é enviar conteúdo, como fotos, vídeos, informações dos produtos e esperar que as vendas aconteçam naturalmente, lembrando que para se utilizar desse recurso, a empreendedora precisa ter no seu celular o contato dos seus clientes.

O Reforço na divulgação pelo Instagram, WhatsApp e Facebook é sempre importante. Isso pode acontecer através de áudios, textos e vídeos, divulgando os perfis das suas outras redes. Uma boa estratégia é fazer um resumo de uma postagem através de um vídeo com informações do seu produto e verificar se isso foi relevante, verificar o número de visualizações. No comércio online de vestuário, isso funciona pelo fato das mulheres estarem sempre buscando se atualizar nesse mercado.

REFERÊNCIAS

- BARROS, C. F. G. **Empreendedorismo no Instagram**. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 7 ed. Lisboa, LDA, 2009.
- CUNHA, J. B. **Marketing na Internet em Função dos 8P's de Marketing** 4618517 - 2º semestre do Curso Superior de Gestão em Marketing 2017.
- DA SILVA, J. V.; KLEIN, A. Z. Desenvolvimento de competências empreendedoras de microempreendedores individuais (MEI). **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 20, n. 2, 2017.
- DA SILVA, G. M. B.; DAOLIO, R. P. G. A importância da internet como ferramenta estratégica para o negócio da empresa. **Revista Gestão em foco**. n. 9, 2017.
- DE OLIVEIRA ROSA, R.; CASAGRANDA, Y. G.; SPINELLI, F. E. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de tecnologia aplicada**, v. 6, n. 2, 2017.
- DE OLIVEIRA FREITAS, J. Marketing de rede: um estudo de caso nos municípios de Franca-SP, Pedregulho-SP e Sacramento-MG. **Revista Eletrônica de Debates em Economia**, v. 6, n. 1, 2018.
- DE OLIVEIRA, F. B. **Novas perspectivas no comportamento gerencial da mulher empreendedora**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar. Natal, 2016.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6 ed. São Paulo Atlas, 2017.
- DRUBSCKY, L. **Marketing digital para PMES** 2016.
- ESTIVALETE, V. F. B.; DE ANDRADE, T.; COSTA, V. F. Contribuições do Empreendedorismo Social para o Aumento da Participação das Mulheres no Mercado de Trabalho. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 2, p. 172-191, 2018.
- FALDA, N., REGONATO R., FRASCARELI, R. **Inteligência no marketing digital**. Trabalho de conclusão de curso (Administração) – Faculdade G&P. Pederneiras, 2016.
- FERNANDES, J. A. T.; DE OLIVEIRA SILVA, P M. O marketing aplicado ao meio digital. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. 1, 2018.

FERNANDES, A. S. A. R. **Perfil das mulheres empreendedoras: um estudo aplicado a gestoras de pequenas e médias empresas do Concelho de Viseu**. Dissertação. (Mestrado em Gestão MBA) – Universidade Aberta, 2016.

FELIPE, A. K. **Meios influenciadores na decisão de compra da nova geração: estratégias utilizadas para conquistar atuais clientes no segmento de moda**. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Marketing. Universidade do Sul de Santa Catarina, 2017.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**. São Paulo: Yendis, v. 3, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LUIZA, R. **Mídias sociais e mercado de moda: estudo de caso na empresa Sorellina**. Trabalho de Conclusão de curso. (Tecnólogo em Design de Moda) -Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicação a realidade brasileira. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

MAIA, K. O marketing digital no século XXI: um estudo sobre as ferramentas utilizadas para atrair o consumidor. Trabalho de Conclusão de curso. (Graduação em sistemas de informação) -Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

MARIANO, A. M. et al. Fatores que influenciam as mulheres no consumo de moda online: **um estudo por meio das equações estruturais**. Qualitas Revista Eletrônica, v. 18, n. 1, p. 33-51, 2017.

MENDONÇA, L. S.; QUEIROZ, A. F.; LOPES, M. R. **Evolução da Publicidade e Propaganda com o Marketing Digital**. 2017.

MORAIS, Simone de. **Mulheres empreendedoras no Brasil**: fatores que as levam a empreender. 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

PEÇANHA, Vitor et tal. Ebook: Marketing Digital 2017. Disponível em: < <https://pecanha.me/>> Acesso em: fev, 2021.

PINTO, A. M. M. **Um olhar sobre o empreendedorismo feminino no Distrito de Vila Real**. 2017. Dissertação de Mestrado.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

PIRES, G. S.; NASCIMENTO, J. S.; ABREU, N. R. Qualidade de Serviço: uma Análise na Livraria X no Contexto Físico e Virtual. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 14, n. 2, p. 42-59, 2016.

QUEIROZ, L. S.; BERGAMO, F. V. M.; MELO, J. S. Validação de um Modelo Conceitual de Experiência de Compra Online para Consumidores Brasileiros. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 4, p. 524-539, 2016.

SILVA, A. G, ANDRADE K. A. Marketing de relacionamento como estratégia para manter e atrair novos clientes: **Estudo de caso em uma empresa do segmento farmacêutico em boa vista-RR**.

SILVA, Carlos Augusto. Marketing digital: **um estudo das redes sociais de uma empresa do segmento moda gestante de Montes Claros-MG**. 2017.

SILVA, S.; M. F. **Análise da influência digital na venda de artigos religiosos**. Trabalho de conclusão de curso. Faculdade Anhanguera. Jacareí, 2017.

SEBRAE, 2018. **Sergipe é líder nacional em empreendedorismo feminino**: Disponível em <http://www.se.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/SE/sergipe-e-lider-nacional-em-empreendedorismo-feminino,bf9b381b363dd510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 out 2018.

SEBRAE, 2017. **Rota de Mercado como vender mais no Instagram**. Disponível em: <http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/Como-vender-mais-no-Instagram-Rota-de-Mercado.pdf>. Acesso em: 15 out 2018.

SEBRAE, 2016. **Planejamento de campanhas de marketing nas redes sociais**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-de-campanhas-de-marketing-nas-redes-sociais,619a9e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD> . Acesso em: 15 out 2018.

SULZ , P. **Melhores horários de postagem para Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn** em 2018 Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/horario-de-postagem/#:~:text=Quarta%2Dfeira%20%C3%A9%20o%20melhor,se%20seu%20objetivo%20%C3%A9%20engajamento>. Acesso em: 15 out 2018.

TEIXEIRA, R. M.; ANDREASSI, T.; BOMFIM, L. C. S. Uso das redes sociais empreendedoras por mulheres no processo de criação de agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, n. 1, p. 102-132, 2018.

UBIRAJARA, E. **Guia de orientação de TCC'S**. Aracaju: FANESE, 2014.

VALENTE, K. M.; DA SILVA, H. G. Empreendedorismo feminino: narrativas, comunicação e consumo. **Temática**, v. 14, n. 3, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

Susi Oliveira da Silva
susioliveira16@outlook.com

Bacharela em Administração pela Universidade Federal de Sergipe.

Adriano Santos Rocha Silva
adrianorocha70@gmail.com

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professor de Administração na Universidade Federal de Sergipe.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira

Recebido em 13/02/2020

Aprovado em 15/06/2020

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

A UTILIZAÇÃO DO PERSONAL BRANDING POR INFLUENCIADORES DIGITAIS NA INDUÇÃO DO COMPORTAMENTO DOS USUÁRIOS DE MÍDIAS SOCIAIS

RESUMO

A utilização do *personal branding* se deu a partir da necessidade de se gerir estrategicamente a imagem de um determinado indivíduo. O conceito tem sido utilizado de forma subconsciente nas mídias sociais pelos chamados influenciadores digitais, os quais estão em processo de constante ascensão. Dessa forma, o estudo em questão teve por objetivo analisar de que maneira é feita a utilização do *personal branding* por influenciadores digitais na indução do comportamento dos usuários de mídias sociais, tendo como alvo de estudo a plataforma do *Instagram*. Para tanto, fez-se necessária a realização de estudo de campo, com uma amostra de quatro perfis de influenciadores digitais, além de um levantamento de campo (*survey*) com os usuários da plataforma do *Instagram*, sendo ambos os métodos de carácter exploratório e explicativo. Mediante análise posterior, confirmou-se que as ações de *personal branding* tomadas pelos influenciadores digitais nos processos de criação, desenvolvimento e gerenciamento da sua marca pessoal, impactam positivamente na percepção que os usuários do *Instagram* possuem a respeito desta. Verificou-se também que essas ações são as responsáveis por induzir o comportamento dos usuários nos processos de aquisição de um produto ou serviço e na mudança de hábitos pessoais/comportamentais, tendo-se em vista a porcentagem predominante de usuários que já realizaram algum desses dois processos. Por último, concluiu-se que, para um determinado indivíduo sentir-se induzido por algum influenciador, é necessária a implementação de ações diárias de *personal branding*, as quais alteram a perspectiva pessoal de cada um desses indivíduos com o passar do tempo.

Palavras-chave:

Personal Branding. Mídias Sociais. Influenciadores Digitais. Usuário. Comportamento.

SILVA, S. O.; SILVA, A. S. R. A utilização do personal branding por influenciadores digitais na indução do comportamento dos usuários de mídias sociais. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 14, n.1, p. 102 - 123, agosto 2021.

INTRODUÇÃO

Com o surgimento da comunicação digital, a comunicação entre pessoas tornou-se cada vez mais rápida e eficaz (KOHN e MORAES, 2007). A chegada das mídias sociais trouxe consigo um modelo facilitador para alcance de público de forma mais instantânea e eficiente, proporcionando um ambiente potencial para aqueles que buscam se autopromover e atingir um número alto de pessoas. Além disso, as mídias sociais viabilizaram que pessoas com alto potencial de influenciar outros indivíduos pudessem atuar de forma simples, interativa e lucrativa (em alguns casos). Essas pessoas são conhecidas como influenciadores digitais que, segundo Silva e Tessarolo (2016, p. 5), referem-se àqueles que “se destacam nas redes e que possuem a capacidade de mobilizar um grande número de seguidores”.

Por serem pessoas de alta influência e poder de persuasão, tem sido cada vez mais comum que influenciadores digitais determinem o comportamento dos usuários de mídias sociais, visto que esse tipo de público tem feito, de forma mais frequente, alterações relacionadas ao seu estilo de vida, como a utilização de uma marca que ainda não conhecia ou até mesmo realizando a troca de hábitos pessoais ou comportamentais.

A partir da necessidade de se fazer um gerenciamento da marca pessoal, as consideradas pessoas públicas têm-se utilizado de um dos elementos essenciais na construção da imagem pessoal de um indivíduo: o *personal branding*. Esse termo consiste na utilização de técnicas de comunicação de marketing destinadas a destacar uma determinada marca por um indivíduo, tratando-se de promover, não um produto, mas sim uma pessoa (BANDEIRA, 2015).

Diante de uma realidade atual onde as mídias sociais e os influenciadores digitais exercem um grande poder na vida de seus usuários, mesmo que esses muitas vezes não percebam que essa prática é feita de forma intencional, observa-se a relevância do estudo relacionado ao uso do *personal branding* nas mídias sociais. A importância no estudo do termo está associada à ideia de que tal prática pode ser uma das ferramentas essenciais para o sucesso dos influenciadores digitais, evidenciando também as estratégias utilizadas por esse público as quais os usuários de mídias sociais são influenciados.

O estudo em questão buscou investigar fatores que trazem relevância para o tema em dias atuais. Para tanto, primeiramente, verificou-se de que maneira é feito o processo de criação e desenvolvimento de uma marca pessoal, mostrando quais as principais estratégias e características para se construir uma marca pessoal de sucesso. Em segundo lugar, foram esclarecidas quais as estratégias de *personal brandings* são utilizadas para a atração do público-alvo, evidenciando o motivo pelo qual os usuários de mídias sociais, em específico do *Instagram*, são atraídos de forma interativa pelos influenciadores digitais. Em terceiro lugar, foi exposta a ação dos influenciadores digitais nas mídias sociais, observando como esse grupo se expõe perante seus seguidores ou influenciados. Logo após, analisou-se os resultados obtidos pelos influenciadores digitais a partir da utilização do *personal branding* nas mídias sociais, destacando como essa ferramenta

apresenta resultados em prol da imagem do influenciador. Por fim, foi realizada uma análise de como a utilização do *personal branding* por influenciadores digitais impacta no estilo de vida dos usuários de mídias sociais mostrando quais as principais mudanças de comportamento desses usuários, como também qual a opinião extraída a partir da perspectiva dos mesmos.

MÍDIAS SOCIAIS E REDES SOCIAIS

Embora conceituados da mesma maneira, as mídias sociais e as redes sociais possuem significados distintos. O conceito de mídias sociais se atribui a “tecnologias e práticas on-line, usadas por pessoas (isso inclui as empresas) para disseminar conteúdo, provocando o compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas” (FONTOURA, 2008). Para Berthon *et al.* (2012), mídias sociais são uma tecnologia da Web 2.0, que ajudam a “converter os monólogos online em diálogos”. Já as redes sociais, tratando-se do ambiente on-line, são “plataformas facilitadoras das conexões sociais em nossas vidas. Nelas nos relacionamos com outros indivíduos baseado em nossos interesses e visões de mundo” (SULZ, 2018, p. 2-3).

O conceito de redes sociais, ao contrário do que muitos pensam, não está voltado apenas para uma ideia atual. Segundo Pereira *et al.* (2011), o termo tem sido utilizado há mais de um século como um meio para estabelecer relações entre elementos de um mesmo ambiente social. O conceito ampliado de redes sociais tem sido ainda mais abordado após o surgimento da internet, conceituando uma estrutura na qual determinados indivíduos possuem objetivos, interesses, valores e motivações em comum (PEREIRA *et al.*, 2011).

As redes sociais on-line constituem, por sua vez, um panorama digital do cotidiano que as pessoas já possuem em suas vidas off-line. Paiva (2008) define como características deste meio: conectividade (o mesmo indivíduo lê, escreve, publica, opina e compartilha); conteúdos em diversos formatos; multimeios e multiplataformas, proliferação de perfis (o eu digital) e mensuração (torna-se mais fácil entender o comportamento dos indivíduos, pois eles estão interagindo naquele mesmo meio). Já Recuero (2009, p.25) conceitua rede social virtual como a “teia de conexões”, responsável pela disseminação de informações, além de dar autonomia às pessoas e construir valores distintos.

INFLUENCIADORES DIGITAIS

Com a aparição do termo influenciador digital, no ano de 2015, Karhawi (2017) aponta que sua popularização no Brasil “pode estar atrelada à entrada de novos aplicativos na esfera de produção desses profissionais que deixaram de se restringir a apenas uma plataforma – só o *YouTube*, no caso dos vlogueiros; ou só o blog, no caso dos blogueiros”. Maurício, Gerolis e Medeiros (2017, p. 3) definem o influenciador digital como “uma pessoa que está diariamente conectada à internet e produz conteúdos relevantes para seu público. Ele conversa com seus seguidores e zela por essa relação”.

No cenário atual, as empresas estão cada vez mais à procura de influenciadores digitais para promoverem suas ações de marketing, já que a popularidade desses indivíduos é vista como uma estratégia mercadológica capaz de impulsionar uma marca ao sucesso na web (CAMARGO, ESTEVNIM e SILVEIRA, 2017). Para Karhawi (2017), os influenciadores digitais podem ser definidos como aqueles que influenciam de alguma forma no processo de compra de um determinado indivíduo, que determinam discussões em circulação, além de influenciar em decisões relacionadas ao estilo de vida e opções pessoais de indivíduos conectados em sua rede.

A partir da formalização da ação de influenciar, tratada agora como uma profissão, os influenciadores digitais adquiriram visibilidade, parcerias, periodicidade, entregas (de conteúdos), foco no conteúdo, acompanhamento (monitoramento) e relevância (CAMARGO, ESTEVNIM e SILVEIRA, 2017). Como reconhecimento dessa nova realidade, o *Instagram* lhes proporcionou a mudança de perfil, de pessoal para comercial, permitindo-lhes verificar seu desempenho na rede e o engajamento que possuem com seus seguidores. Estes, por sua vez, acompanham os influenciadores digitais com os quais se identificam principalmente por conta da sinceridade existente nas publicações, despertando o interesse das marcas em investirem nesse novo tipo de seguimento (MAURICIO, GEROLIS e MEDEIROS, 2017).

PERSONAL BRANDING

O conceito de *personal branding* é considerado bastante atual, introduzido em sua primeira vez na revista *Fast Company*, por Tom Peters, especialista em gestão, no ano de 1997 (BANDEIRA, 2015). Peters definiu o *personal branding* como um método que envolve diferentes técnicas comunicação e marketing, com a finalidade de dar notoriedade a determinada marca por um indivíduo em específico (BANDEIRA, 2015). Peters também destacou que todos os indivíduos, independentemente de idade, posição ou negócio, possuem uma marca pessoal, seja ela gerida por si mesmo ou por terceiros (GUERRA, 2017). Segundo Montoya (2002), o *personal branding* realiza o mesmo papel que os *marketeers* fazem pelos produtos, produzindo uma imagem externa que os indivíduos desejam projetar para os outros. Já para Petruca (2016) tudo o que for compartilhado online e off-line pelo usuário deve ter um propósito, porque cada informação compartilhada, *status* e imagem contribuem para a construção de sua marca pessoal.

Para Bandeira (2015), a ascensão à internet e o surgimento das mídias sociais foram os responsáveis pela acessibilidade às técnicas existentes de *personal branding*. Com a utilização dessas mídias, os usuários puderam ter acesso a diversas ferramentas de comunicação, como os blogs, páginas pessoais nas redes sociais, entre outros. Bandeira (2015) reafirma ainda que, a partir dos novos meios de comunicação, esses usuários de mídias sociais deixaram de ser apenas um consumidor de conteúdo e passaram ser os produtores de informações.

Uma das potencialidades existentes no *personal branding* está associada às tendências das celebridades em se autopromoverem (BANDEIRA, 2015). A criação de uma marca pessoal forte dá a oportunidade a celebridades de se destacarem de seus pares, com a finalidade

de conseguirem uma maior quantidade de contratos publicitários, além de estabelecerem uma maior interação com seus fãs (BANDEIRA, 2015). Todavia, Guerra (2017) relata que, embora as técnicas de marketing sejam bastante utilizadas para a gestão da marca pessoal em celebridades, o seu uso em pessoas desconhecidas ainda é escasso, sendo mais aprofundado após o surgimento das redes sociais.

COMPORTAMENTO DOS USUÁRIOS NAS MÍDIAS SOCIAIS E AS DECISÕES DE CONSUMO

A ascensão dos novos meios de comunicação digital fez com que usuários de mídias sociais mudassem o comportamento perante a busca de informações sobre produtos e empresas (ABBADE, FLORA e NORO, 2012). À medida em que aumenta o uso de redes e mídias sociais, as decisões de compra desses usuários tornaram-se mais influenciadas pelas interações com outros indivíduos e empresas (SONG; YOO, 2016). Abbade, Flora e Noro (2012) mostram que as redes sociais, que, *a priori*, serviam apenas para interação e relacionamento entre pessoas, tornaram-se ferramentas de auxílio à medida que ocorrem as interações e expressões de opinião entre seus usuários. Para os autores, a diferença existente dos últimos anos para cá está voltada à mudança das pessoas em colaborar de forma ativa com seus dados, compartilhando informações e assuntos relevantes para outros indivíduos.

Neto *et al* (2014) acrescentam ainda que, por meio das mídias sociais e da criação de relacionamentos que elas proporcionaram, as empresas começaram a visualizar a maneira como trabalham suas estratégias de marketing para com seus clientes nas mídias sociais digitais, com o objetivo de acompanhar cada uma das mudanças que os consumidores realizam com o passar do tempo, visto que agora os consumidores tornaram-se interativos e estabelecem um diálogo aberto com a empresa e sobre os produtos de seu interesse.

Schiffman e Kanuk (2009) definem o comportamento do consumidor como aquele que “os consumidores apresentam na procura, na compra, na utilização, na avaliação e na destinação dos produtos e serviços que eles esperam que atendam às suas necessidades”. A partir desta definição, Carvalho, Pereira e Nunes (2012) salientam que, embora seja importante entender o que leva o consumidor a determinadas situações de consumo e compra, é necessário entender antes o que se leva à escolha de uma marca.

Para Zanette (2015), os usuários tendem a dar mais confiabilidade a informações de pessoas conhecidas do que informações recebidas por e-mail vindas diretamente de uma empresa. O trabalho do departamento de marketing, juntamente com as agências de publicidade, tem sido a busca por maneiras de influenciar as indicações entre pessoas, inserindo seus produtos e serviços dentro de um determinado contexto (GOMES e GOMES, 2017). Neto *et al* (2014) ressaltam que os participantes de comunidades virtuais possuem características diferenciadas (sejam elas pessoais, de comportamento e de estilo de vida) que, ao serem analisadas pelos profissionais de marketing, podem servir como utensílio para a segmentação de mercado, além de servir como

ferramenta de conhecimento do comportamento do consumidor (a partir dos dados apresentados em suas redes virtuais).

Com base na interação e nas informações existente nas mídias sociais, Abbade Flora e Noro (2012) chegam à conclusão de que o boca a boca eletrônico tornou-se uma ferramenta significativa para a tomada de decisões do consumidor na rede digital. Os autores salientam que, no Brasil, não foram encontrados estudos que abordem essa sistemática, representando uma deficiência literária na área e que deve ser pesquisada e aprofundada posteriormente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista a necessidade de se avaliar aspectos intrínsecos das estratégias de construção e gerenciamento de uma marca pessoal, além de verificar como acontece o processo de atração de público-alvo pelos influenciadores digitais, optou-se pelo uso da abordagem qualitativa, com o intuito de se interpretar como ocorre cada uma dessas etapas. Já para se analisar qual o impacto do uso do *personal branding* no estilo de vida dos usuários de mídias sociais, optou-se pelo uso da abordagem quantitativa, tendo em vista que essa verificação foi realizada com os próprios usuários destas mídias através da comparação entre variáveis para se quantificar os dados do estudo.

Como nível de pesquisa, adotou-se o método exploratório em dois momentos deste estudo: no primeiro, foram investigados materiais existentes em plataformas acadêmicas renomadas, como SciELO, Google Acadêmico, ANPAD e RAC, constatando-se que o tema em questão ainda tem sido pouco abordado, evidenciando também a relevância desta pesquisa para a atualidade. No segundo momento, questionários estruturados com questões abertas buscaram conhecer características intrínsecas do *personal branding* nas mídias sociais, visando explorar, de forma aprofundada, como ocorre a ação desse fenômeno por influenciadores digitais e qual o seu impacto no ambiente digital.

O método de pesquisa explicativa também foi utilizado neste estudo, visando explicar por qual motivo o uso do *personal branding* por influenciadores digitais induz o comportamento dos usuários de mídias sociais. O método de estudo de campo foi adotado para se avaliar o comportamento dos influenciadores digitais nas mídias sociais como também para verificar como esse público utiliza do *personal branding* nesse ambiente. Visando-se ainda coletar informações a respeito do comportamento dos usuários de mídias sociais na internet, como também identificar qual o papel dos influenciadores digitais neste comportamento (a partir do ponto de vista desses usuários), aplicou-se o método de levantamento de campo (*survey*). Com sua utilização, tornou-se mais simples a disseminação do questionário com possíveis respondentes, facilitando o maior alcance deste universo.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o questionário estruturado com perguntas abertas direcionado aos influenciadores digitais atuantes no *Instagram*, estipulando-se os seguintes critérios a serem observados: maior audiência, maior engajamento e por acessibilidade. Por tratar-se de um público de difícil acesso, a amostra não definiu uma quantidade específica de participantes, ficando em aberto até que fossem conseguidas respostas das mensagens

enviadas. Assim, foram contatados apenas influenciadores digitais residentes no estado de Sergipe e a pesquisa alcançou quatro respondentes para os questionários abertos.

Também foi utilizado o questionário estruturado com perguntas semiabertas como instrumento de coleta de dados para os usuários de mídias sociais que seguissem algum influenciador digital em sua conta do Instagram. Essa etapa visou analisar o ponto de vista desses usuários a respeito da atuação dos influenciadores digitais como também de investigar como o comportamento dos usuários de mídias sociais se modifica a partir da indução feita por influenciadores digitais por meio do uso do *personal branding*. Para auxiliar neste processo, utilizou-se o método de pesquisa *survey*, sendo o seu *link* de acesso divulgado em plataformas digitais. Por ser um estudo aplicado apenas aos usuários do *Instagram*, a amostra do *survey* foi classificada como não probabilística por tipicidade. Dentro dessa população, define-se outra amostra, a não probabilística por acessibilidade. O *link* de acesso aos questionários foi disponibilizado por *e-mail* e pelos aplicativos do *Whatsapp*, *Instagram*, *LinkedIn* e *Facebook* no dia 11/02/2020 e encerrado para início de análise no dia 20/02/2020, obtendo-se 186 respostas durante o período de aplicação.

ANÁLISE DOS DADOS

Referindo-se à análise quantitativa dos dados (questionário aplicado aos usuários do *Instagram*), definiu-se que a amostra utilizada neste estudo seria apenas de usuários do Estado de Sergipe e que seguissem algum influenciador digital em sua conta do Instagram. De um total de 186 respondentes do questionário, 143 pessoas responderam positivamente à Questão 1, ou seja, 77,7% seguem influenciadores digitais em suas contas do *Instagram*. Constata-se nesse primeiro momento o alcance que os influenciadores digitais tomaram no *Instagram*, já que a maioria dos participantes da pesquisa afirmou que segue algum influenciador digital em sua conta no aplicativo. Saliente-se que, seguindo os critérios preestabelecidos, a pesquisa teve continuidade apenas com esse total de 143 respondentes.

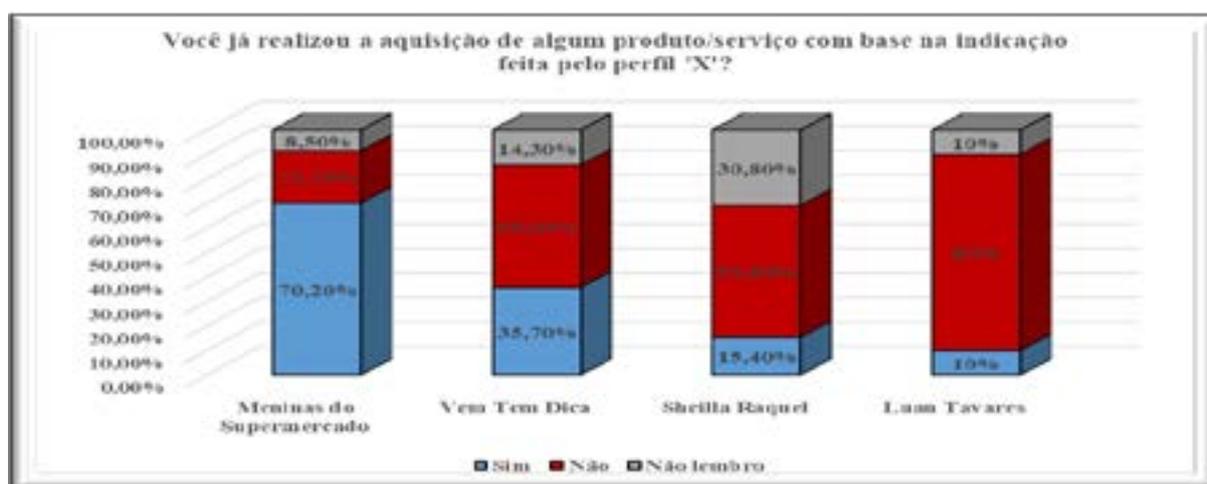
Na Questão 2, quando perguntado se o respondente já havia adquirido algum produto/serviço indicado por algum influenciador digital seguido no *Instagram*, 58,7% dos respondentes disseram que SIM. Esse resultado remete à pesquisa apresentada por Karhawi (2017), onde 72% de suas leitoras já efetuaram a compra de algo indicado em um *post*. A afirmação de Gomes e Gomes (2017, p.6), que os novos 'gestores de opinião' tomam uma nova responsabilidade através da "disseminação de comportamentos, ideias e produtos em âmbito *on-line*", corrobora de modo claro com os dados obtidos na Questão 3, na qual 44,8% dos respondentes da pesquisa afirmaram ter realizado alguma mudança em hábitos pessoais/comportamentais com base na indicação de algum influenciador digital.

Levando-se em conta o contexto atual das mídias sociais, no qual os influenciadores digitais estão cada vez mais realizando anúncios, campanhas, divulgações de produtos, serviços dentre outras atividades que aumentem a notoriedade da sua marca pessoal, torna-se cada vez mais

simplório para o usuário de mídias sociais observar e compreender as ações de *personal branding* por influenciadores digitais, mesmo que nunca tenha escutado o significado do termo anteriormente. Essa explicação pode ser afirmada a partir dos resultados da Questão 4, na qual 72,7% dos respondentes disseram diferenciar influenciadores digitais que realizam ações de *personal branding* daqueles que não realizam.

As perguntas apresentadas a seguir referem-se à percepção dos usuários do *Instagram* sobre cada um dos perfis estudados nesta pesquisa. Cada um dos tópicos abordava um influenciador digital de forma isolada, com perguntas a respeito de cada um deles por vez. A Questão 5 apresentava a imagem de cada um dos influenciadores digitais e perguntava se o usuário conhecia o perfil do *Instagram* da(s) pessoa(s) contida(s) naquela foto. Também foi solicitado que o participante respondesse se já realizou a aquisição de algum produto/serviço com base na indicação dos perfis apresentados na pesquisa. Dentre eles, o que possuiu maior porcentagem de influência foi o @meninasdosupermercado, com 70,2% (Gráfico 1). Em segundo, terceiro e quarto lugar constam, respectivamente, @vemtemdica, com 35,7%, @sheillaraquel, com 15,4% e @luantavares, com 10%. Vale ressaltar que os dois perfis que obtiveram maiores porcentagens nesta pergunta possuem contas voltadas a busca de ofertas e promoções de produtos, perfis esses que possuem uma maior rentabilidade de seguidores para esta finalidade, explicando-se o motivo pelo qual houve essa dispersão entre as porcentagens apresentadas entre os perfis.

Gráfico 1 – Aquisição de Produto/Serviço

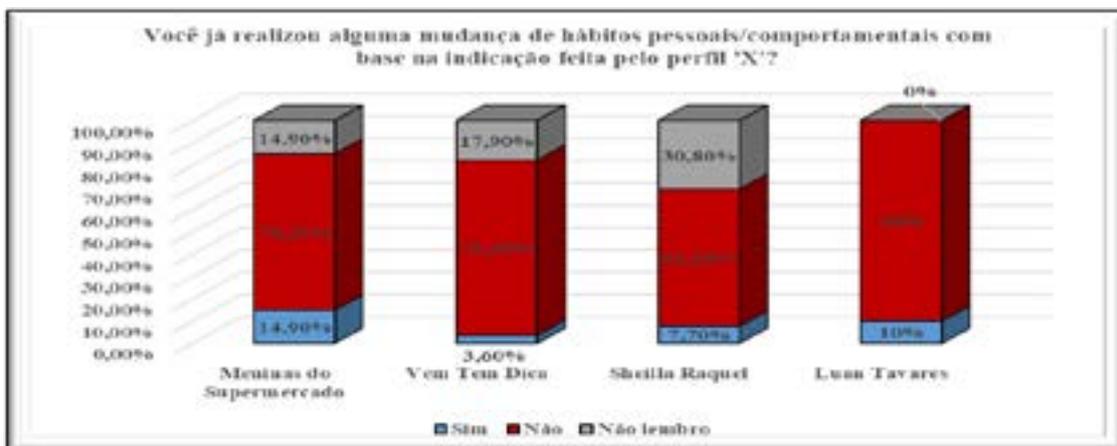


Fonte: Autoria própria (2020).

Para se mensurar a respeito da influência no comportamento pessoal dos usuários, perguntou-se (Questão 6) se o respondente já havia realizado alguma mudança de hábitos pessoais/comportamentais com base na indicação dos perfis apresentados neste estudo. A partir dos dados apresentados no Gráfico 2, observa-se que, dentre os perfis participantes deste estudo, o que possuiu maior porcentagem de influência na mudança de hábitos pessoais/comportamentais foi o @meninasdosupermercado, com 14,90% dos votos. Esse também foi o único perfil que apresentou mais de um voto para esta pergunta, com sete ao total. Cada um dos outros perfis

obteve porcentagens diferentes de acordo com sua população total de respondentes, sendo em segundo lugar o @luantavares, com 10% dos votos, o @sheillaraquel em terceiro, com 7,70% e por último o @vemtemdica, com 3,6% dos votos.

Gráfico 2 – Mudança de Hábitos Pessoais/Comportamentais (2).

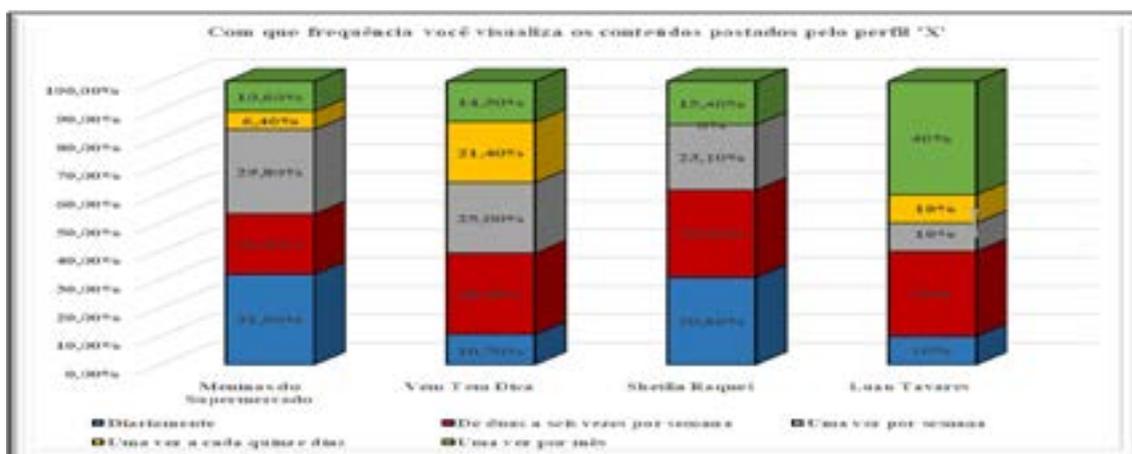


Fonte: Autoria própria (2020).

Referindo-se à frequência de visualizações de conteúdo pelos seguidores de cada um dos perfis (Questão 7), obtiveram-se os seguintes dados, conforme Gráfico 3:

- @meninasdosupermercado: Diariamente, com 31,9% dos votos.
- @vemtemdica: De duas a seis vezes por semana, com 28,6% dos votos.
- @sheillaraquel: Empate entre diariamente e de duas a seis vezes por semana, com 30,8% dos votos cada.
- @luantavares: Uma vez por mês, com 40% dos votos.

Gráfico 3 – Frequência de Visualizações.

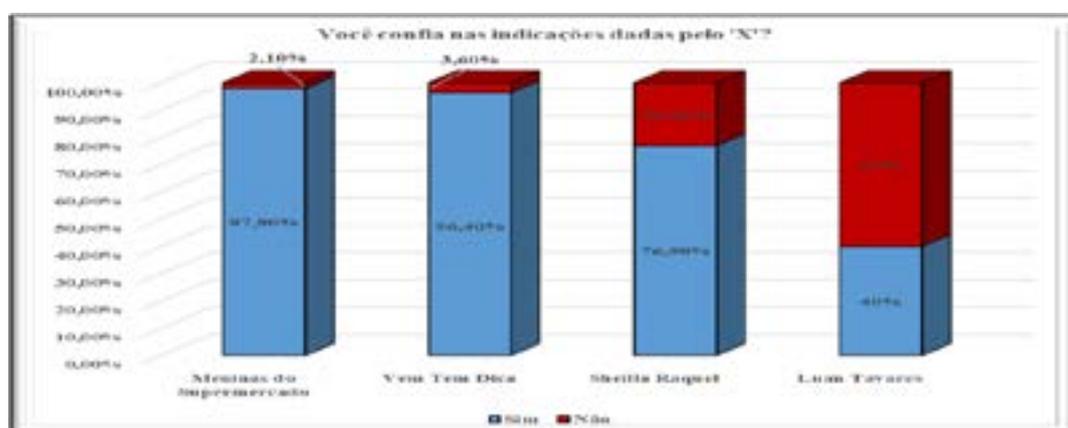


Fonte: Autoria própria (2020).

Na penúltima (8) e última (9) questão, perguntou-se aos participantes se eles confiavam em cada um dos perfis apresentados neste estudo (Gráfico 4) e pediu-se também para que os seguidores apresentassem o motivo pelo qual haviam selecionado determinada resposta. Os resultados obtidos para esta pergunta foram:

- @meninasdosupermercado: primeiro lugar entre os perfis que transmitem maior confiança para seus seguidores, com 97,9%. Os relatos mais apresentados para este perfil foram: credibilidade/confiabilidade que as representantes do perfil transmitem ao seu público, a riqueza de informações nas postagens e postagem de ofertas com os melhores preços.
- @vemtemdica: segundo lugar, com 96,4%. Os motivos mais citados foram: credibilidade/confiabilidade, a riqueza de informações nas postagens e as postagens de dicas e ofertas com os melhores preços.
- @sheillaraquel: Em terceiro lugar, com 76,9% dos votos. Os principais motivos foram: simpatia, naturalidade, transparência e credibilidade. Um dos respondentes ainda mencionou: “Ela trabalha a imagem, não indicaria um produto/serviço ruim”.
- @luantavares: Dentre os perfis apresentados neste estudo, este foi o único que apresentou um baixo índice de confiança para os participantes da pesquisa, obtendo um percentual de apenas 40%. Alguns dos relatos obtidos nesta pergunta foram: “Ele fora do *Instagram* é muito diferente. Acho ele muito forçado”; “Não me passa confiança”. Na resposta de outro seguidor: “Por saber que se trata de um trabalho, ele como os demais influenciadores recebe para divulgar as marcas e produtos nas redes sociais. Portanto, nem tudo que ele indica realmente vem a ter a qualidade mencionada ou ele compraria para uso próprio”. Ainda assim, outros respondentes fizeram relatos positivos a respeito do influenciador: “Ele parece ser honesto com seu público em relação a indicação de produtos”; “Porque ele apresenta fornecedores reais que conheço e pelos comentários nos posts”.

Gráfico 4 – Confiança



Fonte: Autoria própria (2020).

Na análise qualitativa de dados (questionário aplicado aos influenciadores digitais de Sergipe), foram pesquisados quatro perfis de influenciadores digitais residentes no estado de Sergipe com base em critérios pré-definidos anteriormente. A aplicação dos questionários ocorreu nos dias: 19/09/2019, 24/09/2019, 05/02/2020 e 06/02/2020. Todos os influenciadores digitais que participaram desta pesquisa autorizaram a divulgação de seus nomes, como também a divulgação de suas imagens. Os mesmos referem-se a:

- Perfil 1: Anna Paula Pereira de Aquino Lima e Iana Queiroz de Araújo, representantes do perfil do *Instagram* @vemtemdica. Ambas do sexo feminino, formadas em Jornalismo e residentes da cidade de Aracaju/SE, com idades de 30 e 28 anos. Ambas possuem outra ocupação além da atividade de influenciadoras digitais, atuando como jornalistas em assessorias políticas e sindicais. Exercem a atividade de influenciadoras digitais há cerca de sete anos e possuem um quantitativo de, aproximadamente, 105 mil seguidores. O seguimento que atuam em seu perfil está voltado a dicas, 'achadinhos', promoções e ofertas de compra.
- Perfil 2: Luan Junior Tavares Carvalho, representante do perfil do *Instagram* @luantavares. Sexo masculino, formado em Enfermagem e residente na cidade de Itabaiana/SE, com idade de 24 anos. Além de influenciador digital, auxilia a mãe, que é empresária, em sua loja. Exerce a atividade de influenciador digital há, aproximadamente, quatro anos e possui um quantitativo de, aproximadamente, 134 mil seguidores. Aborda temas em seu perfil voltados a humor, vida pessoal, rotina, dicas e divulgações em geral.
- Perfil 3: Cristiane Matos Dias e Williana Souza Boto Dantas, representantes do perfil do *Instagram* @meninasdosupermercado. Ambas do sexo feminino, com formação em Economia e Designer de interiores, Pós-graduanda em Marketing Estratégico e Comunicação; Graduanda em Administração e residentes da cidade de Aracaju/SE, com idades de 41 e 33 anos. Ambas possuem outra ocupação além da atividade de influenciadoras digitais, atuando como designer de interiores e empresária. Exercem a atividade de influenciadoras digitais há cerca de três anos e possuem um quantitativo de, aproximadamente, 153 mil seguidores. O seguimento que atuam em seu perfil está voltado a dicas de preços, ofertas, economia e vida.
- Perfil 4: Sheilla Raquel de Souza Messias, representante do perfil do *Instagram* @sheillaraquel. Sexo feminino, formada em Direito e residente na cidade de Aracaju/SE, com idade de 29 anos. Não possui outra ocupação além de influenciadora digital, estando há cerca de oito anos exercendo a atividade. Possui um quantitativo de, aproximadamente, 280 mil seguidores e seu seguimento é voltado, principalmente, a moda, viagens e estilo de vida.

Para simplificação de leitura, codificou-se cada um dos perfis com as abreviações P1, P2, P3 e P4, seguindo a ordem acima.

Na primeira parte do questionário, intitulada como Construção e Desenvolvimento da sua Marca Pessoal, foram desenvolvidas seis perguntas com o objetivo de verificar de que maneira houve a criação da marca pessoal dos influenciadores e quais ações tomadas por eles fizeram com que a mesma desenvolvesse com o passar do tempo.

Na questão 1, perguntou-se quais ações tomadas pelo influenciador o diferenciaram dos demais influenciadores digitais. O P1 respondeu, de forma resumida, sobre o empenho que realiza para fazer com que as pessoas economizem, sem perder a qualidade e ainda movimentando as vendas no estado de Sergipe. O P2 respondeu que a sua personalidade é o que mais o diferencia perante outros influenciadores digitais. O mesmo ainda ressalta a importância de não plagiar ações de outros influenciadores, mantendo a originalidade em atividades de divulgação do dia a dia. O P3, por sua vez, ressalta a responsabilidade e compromisso com informações que são passadas aos seguidores. O P4 destaca a forma como se relaciona com seus clientes, de maneira “estritamente profissional”, sempre se preocupando com a venda, pós-venda e em dar resultado a partir dos serviços prestados.

Dentre as respostas apresentadas nesta pergunta, torna-se importante destacar a opinião apresentada pelo P2, visto ser a que mais se aproxima da base teórica apresentada por Vandehy (2003, *apud* GANDER, 2016, p. 2). O mesmo apresenta que a diferenciação da marca pessoal pode ser criada a partir da originalidade que o indivíduo repassa para seu público, atitude essa tomada como realidade para o P2.

A segunda parte do questionário, intitulada Estratégias da sua Marca Pessoal aborda 3 perguntas que visam identificar estratégias de *personal branding* utilizadas para atração de público-alvo. A primeira pergunta deste tópico foi: “como você transmite confiabilidade ao seu público através das atividades que você divulga no seu perfil?” P1, P2 e P3 mencionaram a qualidade e a responsabilidade das informações transmitidas, sempre buscando fontes confiáveis ou testando os produtos ou serviços que os mesmos indicam aos seus seguidores. O P4 menciona nesta questão que sua credibilidade foi criada e fortalecida com o passar do tempo, resultado de todo o seu trabalho durante o tempo de atuação na área.

Você recebe porque é seu trabalho, mas acho que acima de tudo, além de pensar no dinheiro, você tem que pensar naquilo que está passando para seu seguidor, porque, se você tá dizendo que aquele produto é bom, quando seu seguidor for atrás do produto, ele vai querer que aquele produto seja bom. E aí se esse produto não for bom? Vai ficar feio pra você que indicou um produto que não é bom, não tem uma qualidade tão boa que você transmitiu. Então você não vai passar credibilidade nenhuma pra seu seguidor e, consequentemente, ele pode parar de te seguir e tenha certeza que quando ele chegar pra conversar com outra pessoa, ele vai falar isso” (P2, 2020).

Um dos pontos semelhantes nas repostas foi a qualidade das informações como fator de confiabilidade transmitida ao público. Vale ressaltar que Suhrawardi (2016) considera que uma das principais motivações para que as marcas confiem nos influenciadores como representantes é a autenticidade da informação que é transmitida aos usuários. Assim, torna-se essencial para o influenciador a utilização desta filtragem das informações não somente para que ocorra o bom relacionamento com seu público, mas também com as empresas que o mesmo realiza parcerias.

A terceira parte do questionário, intitulada como Ações nas Mídias Sociais, têm por objetivo avaliar os resultados obtidos a partir do uso do *personal branding*. A primeira questão abordada neste tópico foi: como você trabalha sua visibilidade? O P1 respondeu que realiza o planejamento de ações, programando as parcerias e evitando atuar em dois segmentos diferentes no mesmo dia para não desviar o foco dos seguidores. Já o P2 relata que busca sempre postar fotos e ensaios profissionais em seu perfil, além de sempre participar de eventos em que possa ser visto por seu público: “você tem que tá fazendo ações para que você sempre cresça e para que seu nome sempre esteja na mídia, na boca do povo” (P2, 2020). O P3 acredita que a visibilidade pode ser trabalhada através das oportunidades de negócio, pois está atrelada ao crescimento da marca pessoal. Por fim, o P4 menciona que trabalha o seu perfil através das postagens de publicidades, os chamados '*publipost's*'. A criação desse tipo de conteúdo, realizada pelo P4, é feita conforme solicitação do contratante.

Torna-se interessante relacionar as respostas do P2 e P4 com as ponderações de Montoya (2002, *apud* Guerra, 2017, p. 15), quando recomenda se trabalhar a visibilidade a partir insistência de apresentação da marca ao seu público (constante e repetidas vezes), ação essa tomada pelos dois perfis de maneiras distintas.

A segunda questão pergunta se o influenciador gerencia as métricas do seu perfil. O P2 afirma que, há algum tempo possuía dependência em observar as métricas do seu perfil: “olhava todos os dias cada seguidor, um por um que chegava” (P2, 2020). Atualmente, o P2 afirma que observa suas métricas, porém de forma mais controlada, tendo como pontos de justificativa o retorno positivo que o mesmo possui por parte dos seus seguidores e o profissionalismo que adquiriu com o passar do tempo. Atualmente, o P2 verifica suas métricas semanalmente e as utiliza para serem repassadas aos seus clientes.

O P1 menciona, a seguir, como utiliza as métricas para realização das suas atividades:

A gente já fez pra públicos específicos, como para cidades. Vamos dizer assim... nosso segundo público é [...] Nossa Senhora do Socorro, a gente já fez ações específicas pra eles com o Shopping Prêmio porque a gente tem público lá. O público da gente é pra mulher, a gente sempre fala muito mais pra mulher, mas a gente também tem dica pra homem... a gente sempre vai fazendo ações específicas com relação aos dados das estatísticas (P1, 2020).

Já o P3 utiliza a própria ferramenta que o *Instagram* disponibiliza para contas empresariais, o *Instagram Insights*. O P3 afirma que a utilização dessa ferramenta tem como principal finalidade entender o perfil e o comportamento do público: “horários de visualização, interação e conteúdos relevantes, além de analisar os *feedbacks* através de comentários, *directs* e retorno dos anunciantes” (P3, 2020). O P4 apresenta, a seguir, como realiza a utilização das métricas obtidas para gerenciamento do seu perfil:

O *Instagram* reconhece que você é um criador de conteúdo. Então, quando você tem uma semana de baixa visualização, se você ficar um dia sem postar (porque assim, ele sabe que você é um criador de conteúdo) então ele entrega a sua publicação para um número ‘x’ de pessoas. A minha estratégia é o seguinte: quando eu quero que eu dobre esse número de entregas, eu fico um dia sem postar, tanto nos *stories* quanto no *feed*, geralmente eu faço isso no domingo, aí fica segunda-feira sem postar nada, na terça-feira quando eu posto, meus números meio que triplicam (P4, 2020).

Vale ressaltar que, mesmo utilizando da mesma ferramenta, cada um dos influenciadores encontrou uma forma diferente de utilizar as métricas do *Instagram* a seu favor, sendo para verificar melhores horários de publicação, filtrar públicos para realizar campanhas, mostrar os resultados para seus contratantes ou até para aumentar a quantidade de alcance de conteúdo.

A pergunta feita na questão 7 foi: “Você faz anúncio ou campanha de produtos ou serviços? Se sim, explique como ocorre esse processo e com quais empresas você já fez parceria (caso seja possível a divulgação)”. Todos os perfis apresentados neste estudo fazem esse tipo de atividade. O P1 relata que esse processo ocorre da seguinte forma: as marcas entram em contato com o perfil, apresentam a proposta e mencionam para qual ação aquele anúncio/campanha será divulgado (Dia dos Pais, Dia das Mães, Natal etc.). O P1 menciona ainda que já realizou parcerias com diversas marcas expressivas na capital: Ferreira Costa, 99, O Boticário, Mahogany e *shoppings* da capital, como também de regiões metropolitanas. A partir destas informações, o perfil desenvolve como a publicação será feita (anúncio, vídeo...). O mesmo acontece para o P4: o contratante também apresenta a ideia formada e o influenciador seleciona a melhor ferramenta para desenvolvimento da publicação. O P2 disponibiliza o *link* do *Whatsapp* em seu perfil do *Instagram*, que direciona o interessado ao influenciador. Nesse processo, o influenciador explica como funciona e o valor que será cobrado pelo serviço. O P2 explica que algumas dessas pessoas fecham parceria no mesmo momento do contato e outras acabam fechando no dia seguinte. Já o P3 afirma que suas parcerias são feitas com segmentos variados, desde pequenas empresas ou MEIs, até grandes empresas nacionais, tais como Extra e Lojas Americanas.

Levando-se em conta a afirmação feita por Camargo, Estevnim e Silveira (2017) que, ao fechar parcerias com as marcas, os influenciadores alcançam maior proximidade, alcance de

público, comunicação específica para determinado nicho e a influência para consumo, observa-se a importância em criar parcerias com empresas que alavanquem a marca pessoal do influenciador. O P1 e P3, que mencionam já terem realizado parcerias com empresas de renome nacional, possuem maiores chances de conseguir expandir o nome da sua marca pessoal, tendo em vista que a maioria das empresas de âmbito nacional normalmente possuem estratégias de divulgação mais elaboradas e que, conseqüentemente, trazem resultados de forma mais eficaz para ambas as partes (mesmo que não intencional para o influenciador).

A quarta parte do questionário, intitulada como Visibilidade aborda 3 perguntas que têm por objetivo analisar os resultados obtidos pelos influenciadores digitais a partir do uso do *personal branding* nas mídias sociais. A primeira questão abordada neste tópico foi: “Na sua opinião, quais dos pontos mencionados no sub tópico “ações nas mídias sociais” influenciam na sua popularidade? Além dos pontos existentes nesse sub tópico, existem outros fatores que influenciam na sua popularidade?”. O P1 menciona a criatividade, humor e naturalidade como fatores principais da sua popularidade:

A gente sempre passa a nossa essência nas coisas que a gente está fazendo, então tudo sempre fica do nosso jeito há muito tempo. A gente acabou pegando uma prática e percebeu que essa era o jeito certo de fazer. Não existe, acho que ‘máscaras’ para quem faz redes sociais, até porque quem finge muito ou quem faz coisas que não condizem com sua verdade acabam não durando muito tempo (P1, 2020).

O P3 relaciona todos os pontos mencionados e, além disso, a identificação que o público possui com as administradoras do perfil: “gente como a gente” (P3, 2020). O P4 exalta que trabalhar com um nicho em específico influenciou em sua popularidade na atividade de influenciadora digital:

As marcas procuram por atenção, então provavelmente são feitas triagens de *digital influencers*, não de grandes números, mas de grupos específicos para que a marca seja alcançada. Na verdade, hoje, as grandes marcas não procuram grandes influenciadores, procuram influenciadores que tenham públicos específicos, daí as marcas conseguem barganhar maior número de vendas (P4, 2020).

Camargo, Estevnim e Silveira (2017) enxergam a popularidade existente nos influenciadores digitais como uma estratégia de marketing que possui o poder de levar uma marca ao sucesso na *web*. Assim, a forma como os influenciadores trabalham a sua popularidade conseqüentemente afeta a popularidade das marcas das quais esses influenciadores estão realizando divulgações.

Analisando uma perspectiva diferente dos demais perfis, o P4 faz menção a respeito de como a sua opção de atender a apenas um nicho em específico impacta na escolha das empresas em qual influenciador irá representar a sua marca. Desta forma, o P4 visualiza que definir um público específico trará melhores resultados tanto para a sua marca pessoal como para as empresas divulgadas. As marcas para as quais os influenciadores geram resultados tendem a indicá-los a outras empresas, o que, conseqüentemente, aumenta o número de campanhas e de público para o influenciador. Vale mencionar que, no assunto notoriedade, o P4 relatou que o boca a boca realizado entre lojistas foi o principal fator para que sua marca pessoal ganhasse notoriedade com o passar do tempo.

A segunda pergunta apresentada foi: “Na sua opinião, quais das ações mencionadas no sub tópico “ações nas mídias sociais” influenciam no alcance do resultado mencionado por você no sub tópico “construção e desenvolvimento da sua marca pessoal?”. Nessa questão, todos os perfis indicaram que o alcance de resultados é um conjunto de todos os pontos mencionados no sub tópico “construção e desenvolvimento da sua marca pessoal”. Apenas o P1 indica novamente a criatividade como um fator relevante para este alcance.

Assim como foi mencionado pelos perfis, o alcance da diferenciação, a autenticidade e o destaque perante outros perfis são fatores resultantes do conjunto de ações desenvolvidas pelos influenciadores em seus perfis. A visibilidade, as parcerias realizadas, as estratégias para montagem de conteúdo e o acompanhamento desses, desde que sejam feitos de forma a impulsionar a marca pessoal, tornam-se o conjunto de fatores aos quais o influenciador consegue ter a percepção de que seu perfil está no caminho certo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo geral analisar de que maneira é feita a utilização do *personal branding* por influenciadores digitais na indução do comportamento dos usuários de mídias sociais, em específico, do *Instagram*. Para que esta análise fosse realizada, fez-se necessário o estudo de ambos os públicos existentes nesta pesquisa: 4 influenciadores digitais sergipanos e 184 usuários do *Instagram* residentes no estado de Sergipe. A partir dos resultados obtidos, tornou-se possível explicar cada um dos objetivos específicos traçados no início desta pesquisa, conforme explanação a seguir:

O primeiro objetivo da pesquisa, de verificar como é feito o processo de construção e desenvolvimento de uma marca pessoal, foi atingido por meio dos relatos apresentados pelos influenciadores digitais participantes deste estudo. Verificou-se que características pessoais como personalidade, carisma, criatividade e iniciativa se tornam atributos essenciais no momento da criação e do desenvolvimento da marca pessoal. Características como empenho, qualidade das informações, originalidade, responsabilidade, comprometimento, confiança, profissionalismo e credibilidade são criados com o intuito de alavancar a marca do influenciador e tornam-se diferenciais perceptíveis e seletivos àqueles que buscam, ao menos, uma distração no seu dia a dia, como o resultado apresentado neste estudo.

A criação de conteúdos diferenciados (voltados à adaptação para cada tipo de seguidor que os perfis possuem), a busca de fontes confiáveis e a aparição constante dentro da plataforma do *Instagram* podem ser consideradas estratégias de criação da reputação dos influenciadores digitais dentro do ambiente das mídias sociais. Tais respostas atendem ao segundo objetivo da pesquisa, de identificar as estratégias de *personal branding* utilizadas pelos influenciadores digitais para atração de público-alvo.

O terceiro objetivo, de avaliar as ações de *personal branding* utilizadas por influenciadores digitais nas mídias sociais, gerou respostas relacionadas ao uso de métricas para realização de ações específicas para determinados públicos, à criação dos *publipost's*, e a constante preocupação com a credibilidade e a confiança (aspectos de suma importância para que os usuários se identifiquem com os perfis).

O quarto objetivo, por fim, de analisar os resultados obtidos pelos influenciadores digitais a partir da utilização do *personal branding* nas mídias sociais, apresentou como resultados principais a constatação de que todos os procedimentos mencionados anteriormente pelos influenciadores digitais tornam-se perceptíveis aos olhos dos usuários e esses, por sua vez, tendem a valorizar as marcas que fazem o uso desta ferramenta. Vale lembrar que 72,7% dos respondentes da pesquisa disseram que conseguiam diferenciar influenciadores digitais que realizavam ações de *personal branding* daqueles que não realizavam. Além disso, as ações dos influenciadores interferem no comportamento de seus seguidores ao adquirirem algum produto ou serviço ou realizem a mudança de algum hábito pessoal/comportamental, o que leva esses usuários a associarem informações dos perfis dos influenciadores as suas crenças e valores pessoais. Esses resultados da pesquisa demonstram que os esforços realizados pelos influenciadores digitais resultam na indução do comportamento dos usuários de mídias sociais.

Para se atingir o quinto e último objetivo da pesquisa, de analisar o impacto no comportamento dos usuários de mídias sociais sobre as ações de *personal branding* utilizadas por influenciadores digitais, foi observado que a maioria dos usuários de mídias sociais apenas segue influenciadores digitais por distração, percebendo-se que os dados sobre aquisição de produtos/serviços e sobre mudanças de hábitos pessoais/comportamentais não deveriam ter apresentado resultados positivos, já que não existe nenhum tipo de motivação plausível por parte dos usuários para que esses processos ocorram. Eis então a explicação da ação do *personal branding*, que exerce o papel motivador, mesmo que de forma imperceptível, no comportamento dos usuários de mídias sociais, usuários esses que não possuem uma justificativa para se sentirem induzidos por algum influenciador digital e que, mesmo assim, acabam realizando a aquisição de produtos/serviços e mudanças de hábitos pessoais/comportamentais, sendo que essa motivação não partiria de si próprio caso não tivesse sido induzido. Os influenciadores, por sua vez, necessitam se utilizar de ações de *personal branding* como uma forma de persuasão no comportamento desses

usuários, tendo em vista que, para um usuário se sentir influenciado a realizar algum tipo de ação, é necessário que o mesmo ouça/veja ações que o impulsionem a realizar um desejo que talvez ele nem soubesse que possuía.

Desta maneira, percebe-se que todos os objetivos específicos traçados para este estudo puderam ser explicados individualmente, sendo eles de importante auxílio para se explicar como o fenômeno do *personal branding* impacta, de maneira positiva, o comportamento dos usuários de mídias sociais e as suas decisões pessoais. Outro fator que pôde ser explicado nesta pesquisa está relacionado a como as práticas de *personal branding* também servem como uma ferramenta de diferenciação perante outros influenciadores digitais, o que proporciona demonstrar o melhor da marca pessoal do influenciador para seu público como também para qualquer outro seguidor em potencial.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E.B; FLORA, A.D; NORO, G.B. A influência interpessoal em redes sociais virtuais e as decisões de consumo. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 2, p. 265-278, 2014.

BANDEIRA, Tamara Montijo. **O processo do personal branding e a construção da marca Gisele Bündchen**, 2015. 74 f. (Monografia em Jornalismo) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

BERTHON, P. R.; PITT, L. F.; PLANGGER, K.; SHAPIRO, D. Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. **Business Horizons**, v. 55, n. 3, p. 261-271, 2012.

FONTOURA, Wagner. **A Hora e a Vez das Mídias Sociais**. Disponível em: <<http://www.boombust.com.br/a-hora-e-a-vez-das-midias-sociais/>>. Acesso em: 28 jun. 2009.

GANDER, Michelle. Gerenciando sua marca pessoal. **Perspectivas**, [S.l.], v. 18, n. 3, p. 99-102, 2016.

GOMES, E.C.; GOMES, E.F. O papel dos influenciadores digitais no relacionamento entre marcas e millennials na era pós-digital. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 19., 2017, Ceará. **Anais...** Ceará: INTERCOM, 2017.

GUERRA, Ana Sofia Bernardo. **A marca pessoal como estratégia de diferenciação no mercado de trabalho**. 2017. 90 f. (Dissertação em Marketing Relacional) – Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Leiria, 2017.

KARHAWI, Issaaf. Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 11., 2017, Minas Gerais. **Anais...** Minas Gerais: Abrapcorp, 2017.

KOHN, K.; MORAES, C. H. O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da sociedade da informação e da sociedade digital. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30., 2007, Santos. **Anais...** Santos: INTERCOM, 2007.

MAURICIO, P.; GEROLIS, B.; MEDEIROS, M.G. Influenciadores digitais como parte da disrupção do modelo de negócios do jornalismo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40., 2017, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: INTERCOM, 2017.

NETO, A.R.V.; BARRETO, C.R.; CARVALHO, V.M.; EL-AOUAR, W.A.; OLIVEIRA, H.C. Variáveis influenciadoras do consumo de redes sociais digitais entre usuários das gerações x e y. **Revista Global Manager**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 110-129, 2014.

PAIVA, Jeff. **Monitoramento da performance da marca em redes sociais**: para que fazer e como avaliar resultados. Oficina de capacitação estratégias de comunicação com redes sociais. Jump Education. Apostila datada de 20 Ago. 2008.

PEREIRA, S.; PEREIRA, L.; PINTO, M. **Internet e redes sociais**: tudo o que vem à rede é peixe? EDUMEDIA. Braga, 2011.

PETRUCA, Irina. Personal branding through social media. **International Journal of Communication Research**, v. 6, n. 4, p. 389, 2016.

RECUERO, R.C. **Redes sociais na internet**. Editora Sulina. Porto Alegre, 2009.

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. **Comportamento do consumidor**. 9.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SILVA, C. R. M.; TESSAROLO, F. M. Influenciadores digitais e as redes sociais enquanto plataformas de mídia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 39., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: INTERCOM, 2016.

SULZ, Paulino. **Rock Content**. O guia completo de redes sociais: saiba tudo sobre o assunto, 2018. Disponível em: < <https://rockcontent.com/blog/tudo-sobre-redes-sociais/>>. Acesso em 07 jul. 2019.

Darlane Amorim Vieira
darlane.uesb@gmail.com

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Sergipe – Tel: (77) 98829-3099

Eúde do Amor Cornélio
eude.economia@gmail.com

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Sergipe – Tel: (79) 99630-7979

Rosângela Sarmento Silva
rosangelasarmiento13@gmail.com

Doutora em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul -USCS e Mestre em Administração -USCS, linha de pesquisa Redes Organizacionais e Inovação, graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Atual da Amazônia. Experiência na área de marketing. Professora Dr^a do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe-UFS e Professora do Mestrado em Administração-UFS - PRO-PADM - Tel: (79) 99840-0645

Rúbia Oliveira Corrêa
rubia.ufs@gmail.com

Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), Mestra em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (UFS Administradora pela Universidade Federal de Sergipe (UFS), MBA em Gerenciamento de Projetos pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE), Professora Dr^a do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe-UFS e Professora do Mestrado em Administração-UFS - PROPADM - Tel: (79) 9954-98059

Regina Ávila dos Santos
avs.regina@gmail.com

Mestre em Economia pela Universidade Federal de Sergipe - Tel: (79) 99609-9931

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira

Recebido em 13/02/2020

Aprovado em 15/06/2020

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

JUNTOS SOMOS MAIS FORTES: UM ESTUDO DA FEIRINHA MÃOS QUE CRIAM

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar resultados obtidos pelas práticas colaborativas da Feirinha Mãos Que Criam na cidade de Aracaju – Sergipe. Para tanto, foi utilizado o método de estudo de caso e coleta de dados, realizada por meio de observações e entrevistas. Os principais benefícios identificados nas práticas colaborativas foram: demonstração dos produtos na feira, troca de informações, melhorias da autoestima, entre outros. Os ganhos gerados por meio destas práticas podem ser associados às categorias: aprendizagem, legitimação e status, e benefícios financeiros. Os resultados demonstraram a importância da rede para o desenvolvimento e atuação dos empreendimentos que dela fazem parte e para os indivíduos que nela se inserem. Como contribuição teórica, este estudo confirma a relação positiva entre as práticas colaborativas utilizadas em redes de empreendimentos colaborativos e as categorias de ganhos apresentadas na literatura. Outra contribuição teórica consiste em evidenciar uma nova categoria de ganho, denominada de empoderamento dos indivíduos, principalmente das mulheres, específica do contexto estudado.

Palavras-chave:

Redes de cooperação. Práticas colaborativas. Ganhos coletivos. Feira.

VIEIRA, D. A.; CORNELIO, E. A.; SILVA, R. S.; CORREA, R. O. SANTOS, R. A. JUNTOS SOMOS MAIS FORTES: UM ESTUDO DA FEIRINHA MÃOS QUE CRIAM. *Revista Formadores: vivências e Estudos*. Cachoeira (Bahia), v. 14, n.1, p. 124 - 143, agosto 2021.

ABSTRACT

This article aims to identify results obtained by the collaborative practices of Feirinha Mãos Que Cria in the city of Aracaju-Sergipe. For that, the case study method was used, and the data collection was done through observations and interviews. The main benefits identified in the collaborative practices are demonstration of products at the fair, exchange of information, improvements in self-esteem, among others. The gains generated through these practices can be associated with the categories learning, legitimacy and status, and financial benefits. The results demonstrate the importance of the network for the development and performance of the enterprises that are part of it and for the individuals that are part of it. As a theoretical contribution, this study confirms the positive relationship between the collaborative practices used in networks of collaborative ventures and the categories of gains presented in the literature. Another theoretical contribution is to highlight a new category of gain called empowerment of individuals, especially women, specific to the context studied.

Keywords:

Cooperation networks. Collaborative practices. Collective gains. Market.

1 INTRODUÇÃO

A estratégia de atuar no coletivo propõe possibilidade de crescimento dos negócios para um grupo de empreendedores que, sozinhos, talvez não obtivessem retornos financeiros significativos, mas que, com a união dos interesses comuns de gestão e inovação, por exemplo, podem obter sucesso (GUNDOLF; JAQUEN; LOUP, 2009). Nas últimas décadas, com a competição acirrada do mercado, a cooperação entre organizações ganhou uma maior importância, devido à dificuldade das empresas em atender exigências competitivas isoladamente. Quando duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente seus objetivos e obter ganhos mútuos, a cooperação entre elas se desenvolve (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Para Pedrozo e Pereira (2006), as relações sociais formadas de maneira interdependente geram resultados que se distribuem de um indivíduo para outro, conforme a sua ação colaborativa, como resultado da cooperação entre os sujeitos fora do sistema hierárquico (firma). Assim, o alinhamento dos interesses em uma ação coletiva reside não na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas na constatação das necessidades comuns que podem ser atendidas com maior eficiência, a partir das interações de ações conjuntas.

Nesse contexto, está inserido o conceito de redes que se caracteriza pela presença de atores interdependentes e interconectados por meio de objetivos comuns do compartilhamento e da troca de recursos entre si, de forma contínua, ao longo do tempo (CARVALHO; CORRÊA; CRUZ, 2015). As pesquisas em redes, alianças e/ou estratégias coletivas mostram que empresas grandes, pequenas ou micro, podem lucrar com a adesão/associação/cooperação de outras, criando, assim, redes colaborativas que atuam no desenvolvimento econômico local, aumentando as possibilidades de geração de emprego e renda (GUNDOLF; JAQUEN; LOUP, 2009).

Nesse sentido, as redes interorganizacionais representam uma forma particular de organização, sendo caracterizadas por relações de troca entre os parceiros, nas quais a cooperação e a confiança são essenciais para um bom funcionamento (MENDES, 2019). Balestrin e Verschoore (2016) acrescentam ainda que a cooperação interorganizacional ocorre pelo empreendimento deliberado de relações entre organizações autônomas para a consecução de objetivos individuais e coletivos.

Uma forma de atuação de redes colaborativas são as feiras, que se constituem em espaços para trocas de informações, mercadorias e de saberes; rodas de negócios; apresentações culturais; avanço conceitual e difusão de uma economia centrada no cuidado e no respeito humano. Diversas são as modalidades existentes e com diferentes denominações: bienais, exposições, mostras, festivais, feiras livres, feiras comerciais (temáticas) e feiras de economia solidária (AMORIM, 2011). Para Estevam, Lanzarini e Salvaro (2016), a feira é, além de um espaço de comercialização, um local de relações sociais que proporciona a geração de trabalho e renda, além de permitir ao consumidor verificar a procedência do produto que irá adquirir. Os autores supracitados ressaltam ainda que as múltiplas trocas de experiências promovidas pelas feiras proporcionam

ganhos aos envolvidos, por meio da prática do comércio justo, da solidariedade e da riqueza dos encontros. Para que isso seja alcançado, é necessário que a construção desses espaços seja realizada de forma coletiva, uma vez que, individualmente, dificilmente algum dos envolvidos teria condições estruturais para atingir tais objetivos (ESTEVAM; LANZARINI; SALVARO, 2016).

Nesse sentido, este artigo objetiva identificar os resultados obtidos pelas práticas colaborativas da Feirinha Mãos Que Criam, no município de Aracaju – Sergipe, observando aspectos das relações interorganizacionais nesse empreendimento, baseados na cooperação e na solidariedade para construções e condições necessárias ao funcionamento e à eficiência dos processos produtivos, sobretudo, dos micros, pequenos e informais comerciantes.

Para Lima et al. (2017), a formação das relações interorganizacionais em uma dinâmica de colaboração proporcionou melhorias nas condições de vida da comunidade, principalmente na geração de trabalho e renda. Desse modo, a identificação das práticas colaborativas nesse tipo de empreendimento gera contribuições à teoria e à prática, uma vez que amplia o entendimento sobre as relações de cooperação em ambientes de comercialização coletiva. Para alcance deste objetivo, o artigo está estruturado nas seguintes seções: fundamentação teórica, seguida pelo método utilizado para a pesquisa, posteriormente é demonstrada a análise dos resultados obtidos e, por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste estudo está dividida em três partes. A princípio, apresenta-se o tema redes de cooperação e dos ganhos coletivos obtidos por meio dessas redes. E, por fim, discorre-se sobre os relacionamentos interorganizacionais.

2.1 REDES DE COOPERAÇÃO

De forma abrangente, o termo rede é definido como um conjunto de nós que estão conectados entre si. As redes são formadas por dois componentes principais: os atores que abrangem as pessoas, as instituições ou os grupos; e as conexões ou os laços, que são os elos relacionais ou vínculos que ligam os atores, estabelecendo uma nova forma de estruturação social (CARVALHO; CORRÊA; CRUZ, 2015). Nas organizações em rede, os objetivos, assim como a mudança de objetivos, modelam e remodelam a estrutura dos meios estabelecidos, ao mesmo tempo em que os componentes da rede são autônomos, dependem uns dos outros, e diversos modelos de atuação podem ocorrer. Assim, a organização em rede é vista como uma estratégia de adaptação e sobrevivência das organizações, colaborando com o atendimento das necessidades sociais, promovendo novas formas de pensar e criando diferentes parcerias (LIMA et al., 2017).

Cada membro da rede possui um sentimento de obrigação para com a outra parte ou partes, em vez de um desejo de tirar vantagem de qualquer confiança que possa ter sido estabeleci-

da (POLDONI; PAGE, 1998). Os autores também apontam para um alto nível de confiança e obrigação entre os membros do grupo. Eles argumentam que uma característica distintiva de tais grupos é que eles constituem uma comunidade moral, na medida em que um comportamento confiável pode ser esperado, padrões normativos compreendidos e oportunismos abandonados.

Já a Cooperação refere-se a valores e práticas de mutualidade, compromisso social e gratuidade, no âmbito interno e externo do empreendimento. Essa dimensão pode ser traduzida por indicadores, tais como práticas de convivência e ajuda mútua, práticas de intercooperação, dispositivos de amparo aos membros do empreendimento, coletivização do processo produtivo, inexistência de divisão social do trabalho, engajamento comunitário e participação em movimentos sociais (GAIGER; CORRÊA, 2011). Para Mendes (2019), a integração e a participação em um empreendimento coletivo possibilitam sustento e renda, todavia, a cooperação, enquanto ação e processo social, é o que de fato garante o sucesso desses empreendimentos.

Ainda de acordo com Mendes (2019), as redes entre empresas representam uma forma particular de organização e são caracterizadas por relações de troca entre os parceiros, nas quais a cooperação é um processo fundamental; além de viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas que dificilmente conseguiriam se atuassem isoladamente. Pirotti, Bitencourt e Wegner (2017) corroboram essa ideia ao dizer que negócios na forma de redes são uma estrutura de relacionamentos entre diferentes atores que visam um objetivo de negócio ou mesmo de recursos. Essas redes são, simultaneamente, estruturas sociais de laços (conexões) e facilitadoras das relações e trocas. A base das redes interorganizacionais é a cooperação entre os atores envolvidos, sendo reforçados, assim, os aspectos de confiança e da visão de longo prazo nas relações entre estes.

2.2 GANHOS COLETIVOS

A atuação de empreendimentos em redes de cooperação, bem como a formação de novas parcerias surgem como uma forma de responder às mudanças sociais, ambientais e mercadológicas, ou seja, trata-se de uma necessidade de adaptação (PIROTTI; BITENCOURT; WEGNER, 2017). Podolny e Page (1998) salientam que existe um conjunto de ganhos que podem ser alcançados por participantes de uma rede de cooperação pela execução das práticas colaborativas, destacando como principais: aprendizagem, benefícios econômicos, legitimação e status; e apresentando ainda uma categoria de outros benefícios da forma de organização em rede.

As formas de organização em rede, de acordo com os mesmos autores, promovem o aprendizado, devido à diversidade das rotinas, cuja complexidade transmite informações mais ricas. Muitos dos ganhos, em termos de aprendizagem, são consequências não previstas pelas organizações, pois o conhecimento é obtido pela colaboração em um projeto específico, no entanto, essa participação tem resultados inesperados não aparentes, no início do relacionamento, visto que é a aliança entre organizações que permite que a aprendizagem ocorra (PIROTTI; BITENCOURT; WEGNER, 2017).

Quanto aos benefícios financeiros, Poldony e Page (1998) destacam que estes estão relacionados à redução de custos (inclusive os chamados custos de transação) e ao aumento da qualidade pela melhoria de relacionamentos, uma vez que, ao promover melhor comunicação, as organizações em rede facilitam uma maior coordenação ante as mudanças, cujo significado não pode ser totalmente transmitido ou compreendido apenas por sinais de preços. Além dos benefícios financeiros, de aprendizagem e de legitimação e status, vários outros ganhos podem ser obtidos pela adoção de práticas de colaboração.

Já a legitimidade da rede pode influenciar nos resultados alcançados por seus participantes, ao mesmo tempo em que participantes que alcançam bons resultados reforçam a legitimidade da rede como um todo, beneficiando também os demais integrantes. Desse modo, o ganho de legitimidade e status é adquirido pela credibilidade, associada a outras organizações ou à própria rede, visto que os bons resultados dos seus participantes podem impactar positivamente no coletivo (PIROTTI; BITENCOURT; WEGNER, 2017).

2.3 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS – RIOS

As relações interorganizacionais – RIOS se referem a qualquer tipo de contato entre duas ou mais organizações, variando da forma concorrencial e antagônica para aquelas de natureza cooperativa, tanto entre organizações similares ou diferentes, envolvendo transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros (MENDES, 2019). As redes interorganizacionais caracterizam-se pelas relações de troca entre os parceiros, nas quais a cooperação é um processo fundamental, além de viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas que dificilmente conseguiriam se atuassem isoladamente (AMATO NETO, 2001; PETERSON; CASTRO, 2016; MENDES, 2019).

Os principais motivos para o surgimento de redes de cooperação entre organizações são: buscar aumento de suas receitas, acessarem recursos complementares, reduzir custos e riscos e reforçar sua competitividade (MENDES, 2019). Para Oliver (2006), os motivos derivam de necessidades, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimação. O autor ainda sustenta que os estudos sobre a formação de redes interorganizacionais são investigados em três níveis de análise, que não podem ser vistos isoladamente: do ator, das relações existentes entre os atores (relacional) e institucional. Enquanto a primeira tenta identificar as motivações dos atores para forjar as relações de rede, as demais procuram identificar as condições que facilitam e constroem a cooperação.

Nas RIOS, a confiança tem papel fundamental, por estabelecer compromisso entre os parceiros e minimizar incertezas (MENDES, 2019), visto que as transações econômicas envolvem riscos (AMATO NETO, 2001; CONNELLY et al., 2018). Nessa concepção, deve-se considerar o papel dos indivíduos que comandam uma parceria entre empresas como fundamental e extremamente importante para a construção e a permanência do relacionamento confiável (MENDES, 2019).

Connelly et al. (2018) fazem referência à confiança baseada na integridade que está enraizada nas percepções sobre os motivos, a honestidade e o caráter de um parceiro. A ênfase aqui, segundo os autores, está em uma perspectiva relacional em que os parceiros se concentram nos fundamentos sociais e atitudinais das RIOS. As transações dentro das RIOS geralmente são guiadas por uma rede complexa de valores e motivos comportamentais. A confiança baseada na integridade surge na medida em que existe alinhamento de valores e motivos entre os parceiros.

Assim, de acordo com Mendes (2019), admite-se a confiança interorganizacional para: a) apoiar a formação de estratégias coletivas; b) facilitar a coordenação de atividades econômicas; c) prover uma troca aberta de informação e aprendizado; d) facilitar o gerenciamento de conflitos; e) contribuir para redução dos custos de transação, abrindo oportunidades para novas ações estratégicas.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada no Projeto “Feirinha Mãos Que Criam”, idealizado pelo Conselho de Moradores do Conjunto Santa Lúcia no Bairro Jabotiana, em Aracaju-SE. O objetivo do trabalho foi identificar os resultados obtidos pelas práticas colaborativas junto aos integrantes da Feira que comercializam diversos tipos de produtos no evento. Dessa forma, o presente estudo possui uma abordagem qualitativa, do tipo exploratória e descritiva, por oferecer descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis (STAKE, 2011).

Quanto ao método, o presente trabalho pode ser caracterizado como estudo de caso único, comum e integrado, por captar as circunstâncias e as condições de uma situação cotidiana, e envolver unidades de análise em mais de um nível, ou seja, quando, em um caso único, a atenção também é dirigida a uma subunidade ou mais (YIN, 2015).

Desse modo, o caso da Feirinha Mãos Que Criam foi escolhido por tratar-se de uma rede de empreendimentos informais que se diferenciam das empresas tradicionais, em termos de porte e estrutura. Essa rede apresenta características bastante peculiares, por tratar-se de pequenas organizações que têm seu foco na inclusão social por meio do trabalho e da geração de renda.

3.2 UNIDADE CASO E UNIDADES DE ANÁLISE

A Feirinha Mãos Que Criam teve início em 2019, como parte das ações desenvolvidas pelo Conselho de Moradores do Conjunto Santa Lúcia, no bairro Jabotiana em Aracaju-SE, que promove um espaço cooperativo, de cunho comercial e cultural, aberto aos membros da comunidade do bairro, aos cidadãos que moram no seu entorno e qualquer outro interessado. A feira é

realizada mensalmente na sede do Conselho, cujo objetivo é oferecer um espaço de convivência, aprendizado, solidariedade, comercialização, trocas de informações e experiências aos seus membros, baseados nos preceitos do Empreendedorismo Coletivo. Atualmente, por conta da pandemia do COVID-19, as atividades da feira estão suspensas, devido à necessidade do isolamento social.

O Conselho de Moradores do Conjunto Santa Lúcia é uma instituição social, com CNPJ, sem fins lucrativos, de caráter não partidário e sem nenhum apoio financeiro do Poder Público. O Conselho foi fundado há 29 anos e tem como propósito promover ações que beneficiem aos moradores do bairro Jabotiana em Aracaju-Sergipe, que é dividido em Conjunto Santa Lúcia e Conjunto Sol Nascente. Dentre as ações do Conselho, destaca-se: resolução de problemas do bairro junto ao Poder Público, promoção de cursos, palestras, realização da feira livre às quartas-feiras, além de eventos para integração dos moradores do bairro.

Nos anos anteriores, embora tivesse um presidente como representante, o Conselho estava sem atuação, até que, em janeiro de 2019, foi realizada nova eleição da presidência, cuja presidente foi eleita com maioria absoluta dos votos. Com a nova presidência, várias ações foram retomadas, inclusive algumas iniciadas, como a Feirinha Mãos Que Criam, que já era uma ideia antiga dos moradores e somente no ano de 2019 foi posta em prática.

A feira é realizada mensalmente, desde o mês maio de 2019, aos finais de semana, na sede própria do Conselho dos Moradores. Na ocasião da pesquisa, foi realizada a 6ª edição. Para participar da feira como expositor, é necessário fazer parte do conselho de moradores. Tanto o conselho quanto a feira solicitam contribuições financeiras simbólicas aos seus participantes para a manutenção da sede e realização do evento. A feira conta hoje com 48 membros, dos quais, duas fazem parte da organização, juntamente com a presidente do conselho. Essas três pessoas são responsáveis pelo planejamento e promoção da Feirinha, envolvendo toda a parte logística de infraestrutura e contratação da atração cultural. Desse modo, os membros da feira chegam ao local do evento com as suas mercadorias, com a estrutura (barraca) pronta, ficando incumbidos de montar seu ponto de comercialização, que varia de artesanato, plantas, brechó, alimentos, roupas íntimas, entre outros.

Para efeitos desta pesquisa, foram entrevistados trezes membros da feira, incluindo a presidente do Conselho de Moradores, cujos critérios de escolha dos entrevistados se deram pela participação do expositor no evento no dia da coleta dos dados, que comercializasse qualquer tipo de produto, independentemente do tempo de atuação na feira. As entrevistas ocorreram em novembro de 2019.

3.3 COLETA DE DADOS

Para melhor entendimento do caso e verificação de adesão aos temas de interesse do estudo, a pesquisa foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com a presidente do Conse-

lho dos Moradores do Residencial Santa Lúcia, responsável pela organização da feirinha. Foram realizadas, também, entrevistas semiestruturadas com 12 expositores da feirinha, escolhidos aleatoriamente. As entrevistas foram realizadas no dia 24 de novembro de 2019, período em que foi realizada a 6ª edição do evento.

Além das entrevistas, foram realizadas observações não participantes nas 5ª e 6ª edições do evento, totalizando, aproximadamente, 12 horas de observação. Para realização das entrevistas e da observação, foi criado roteiro que inicialmente verificou a perfil dos participantes, em seguida, as quatro categorias de análise elencadas por Pirotti, Bittencourt e Wegner (2017), em um trabalho realizado com um Empreendimento de Economia Solidária de reciclagem no Rio Grande do Sul. Essas mesmas categorias serviram de base para verificação das práticas colaborativas na Feirinha Mãos Que Criam, conforme Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Categorias de análise das práticas colaborativas

CATEGORIA DE ANÁLISE	ELEMENTOS DE ANÁLISE	AUTOR (S)
Aprendizagem por meio da rede	Troca de informações e experiências	Podolny e Page, 1998; Hamel, 1991; Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996
Legitimação e status	Reconhecimento da feira pela comunidade Orgulho em participar da feira	Podolny e Page, 1998; Hamel, 1991; Sydow e Winderler, 1998
Benefícios financeiros	Vendas e divulgação dos produtos	Podolny e Page, 1998; Balestrin e Vargas, 2004
Outros ganhos obtidos	Bem-estar social Cooperação entre os membros	Podolny e Page, 1998; Balestrin e Vargas, 2004

Fonte: Pirotti, Bittencourt e Wegner (2017).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas foram gravadas e transcritas. A análise do caso foi feita a partir da leitura do material transcrito, o que possibilitou a associação das falas dos entrevistados com a teoria pesquisada. Para a análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2016), é um conjunto de técnicas para análise de diálogos, que visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção / reprodução de mensagens. Portanto, serão apresentados trechos das entrevistas na seção de Análise dos Resultados como evidência empírica. Serão utilizados ainda dados secundários, como: documentos compartilhados pelo Conselho, postagens e vídeos disponibilizados em suas redes sociais e demais documentos pertinentes.

Na análise dos dados, foi utilizada também a técnica de triangulação dos dados que, de acordo com Zappellini e Feuerschütte (2015), consiste num procedimento que combina diferentes métodos de coleta de dados e diferentes momentos no tempo, para consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para um melhor entendimento da rede de cooperação pesquisada e verificação dos ganhos obtidos pelas práticas colaborativas dos empreendimentos participantes, na apresentação e análise de resultados, inicialmente são apresentadas informações sobre os expositores pesquisados e, na sequência, ganhos coletivos e práticas colaborativas que foram adotadas para tanto. Os dados são apresentados seguindo as categorias de análise previamente propostas.

No dia da realização da entrevista, participaram 24 expositores na 6ª edição da Feirinha, dos quais 12 foram entrevistados, cujas informações constam no Quadro 2.

Quadro 2 – Características dos entrevistados

IDENTIFICAÇÃO	SEXO	IDADE	O QUE COMERCIALIZA	TEMPO DE ATUAÇÃO NA FEIRRA
E1	F	44	Roupas (brechó)	6 meses (desde a fundação)
E2	F	56	Sabonete artesanal	1 mês
E3	F	72	Artesanato	1 mês
E4	F	62	Orquídeas e afins	3 meses
E5	F	60	Artesanato de sucata	6 meses (desde a fundação)
E6	F	23	Acessórios	3 meses
E7	F	45	Acarajé, bolos e tortas	6 meses (desde a fundação)
E8	F	33	Moda íntima	6 meses (desde a fundação)
E9	M	35	Pão artesanal	2 meses
E10	F	60	Artesanato	6 meses (desde a fundação)
E11	F	54	Perfumaria	1 mês
E12	F	55	Artesanato	5 meses
E13	F	38	Presidente do Conselho	6 meses (desde a fundação)

Fonte: Pesquisa de Campo Novembro/2019.

Dos dados apresentados, percebe-se que há uma predominância do sexo feminino na participação da feira. A média de idade dos entrevistados é de 49 anos. Quase metade dos expositores participam da Feirinha desde a sua fundação, há 6 meses. Os tipos de produtos comercializados são diversos, sendo a maioria artesanato, mas todos enquadrados em empreendimentos de pequeno porte, com uma condição econômica frágil, caracterizada por pequena escala de produção, que, segundo Gaiger e Corrêa (2011), possuem um nível modesto de organização, divisão técnica do trabalho pouco desenvolvida, predominância de setores econômicos tradicionais, escasso acesso ao mercado financeiro e índices de mortalidade consideráveis. Esses tipos de negócios, pela fragilidade a que são expostos, buscam a estratégia de atuar em coletivo, por meio de redes de cooperação, como alternativas interessantes para o seu crescimento (GUNDOLF; JAOUEN; LOUP, 2009).

Nesse contexto, foi perguntado, na opinião deles, qual o motivo da criação da Feirinha. Houve unanimidade quanto à interação da comunidade, bem como divulgação do trabalho dos moradores do bairro, em especial, às mulheres, conforme falas dos respondentes:

Eu acho que foi como uma forma de divulgar mesmo o trabalho que as pessoas têm no bairro. Eu não sei, essa informação é a que eu acho, mas aqui no bairro tem muitas mulheres que são dona de casa, então, como uma forma delas terem a própria renda, acho que muitas lidam com artesanato que é uma forma também delas explorarem e mostrarem seus trabalhos. (E8)

Então, o objetivo de antes mesmo, da dificuldade das mulheres, só de professora aposentada tem mais de 90. Então manter a produtividade da comunidade, expor os produtos, a renda também pro pessoal são um dos objetivos da feira. (E9)

O maior objetivo é fazer que na comunidade haja uma interação. (E10)

Movimentar a economia do bairro e das empreendedoras, porque a maioria é mulher. Para ter conhecimento, fonte de renda e trabalho, né. (E11)

Os depoimentos acima corroboram o pensamento de Gaiger (2008), no sentido de que empreendimentos coletivos, por meio da união e inteligência dos trabalhadores, permitem lidar com a realidade contingente e logrem sua sobrevivência, gerando benefícios às pessoas neles implicadas. O objetivo é prover e reproduzir os meios de vida dos trabalhadores associados.

Ao serem questionados sobre quais motivos resolveram participar da Feirinha, 50% dos respondentes informaram ter interesse em demonstrar seu(s) produto(s), seguidos de 33%, que desejavam complementar a renda. Dos expositores pesquisados, 58% possui outra fonte de renda, desses, 42% são aposentados.

Os empreendimentos coletivos, assim como quaisquer outros, enfrentam dificuldades. No caso da Feirinha, os expositores foram questionados quais eram as principais dificuldades enfrentadas na sua execução, cujos alguns dos relatos seguem abaixo:

Não percebo. Acho que a organização que sabe. (E1)

O movimento e as compras são fracos. (E4)

Dificuldade não existe, até porque ela é bem divulgada. (...) mas o problema principal eu acho que é a pouca participação da comunidade daqui mesmo, entendeu? Deles prestigia-rem. Porque assim, aí que foi pensado numa divulgação para os outros bairros, mas é o tipo da coisa, às vezes a própria comunidade não dá valor ao que tem, aí quando não tem acha ruim e quando tem não dá o devido valor, entendeu? E as pessoas que são de outros bairros não vão sair de suas casas pra vim ver uma feirinha em outro bairro. Mesmo com a divulgação do padre, fazendo vídeo e tudo, acho que o maior obstáculo tá sendo a questão da inserção dos moradores em si, entendeu? (E8)

A venda é fraca. Não vendeu nada. (E11)

Falta de cliente, apesar da divulgação (E12)

A maioria ressaltou a iniciativa e boa vontade da Presidente do Conselho na organização da feira, inclusive com a iniciativa da divulgação no bairro por meio da paróquia local, em mídias sociais digitais, pelo perfil no Instagram do Conselho de Moradores e também da Feirinha. Nessa última edição, foi feita a propaganda também num canal de televisão local. No entanto, a principal queixa dos expositores está na falta de envolvimento da comunidade. Segundo eles, os moradores do bairro não participam e, conseqüentemente, não valorizam a Feirinha, o que implica também nas poucas vendas.

4.1 APRENDIZAGEM POR MEIO DA REDE

De acordo Podolny e Page (1998), as redes, por terem uma diversidade de rotinas, permitem uma transmissão de informações mais ricas e mais complexas do que uma hierarquia nas relações de mercado. Na rede em questão, por se tratar de pequenos empreendimentos, pôde-se observar um acesso incipiente a tecnologias.

A criação de aprendizado em uma rede pode ocorrer mediante a transferência de “peças contentoras” de informação, fazendo com que, ao invés de facilitar a transferência de informações entre dois pontos ou “nós” da rede, a relação permanente de trocas na rede pode produzir novos conhecimentos, fazendo com que a rede passe a ser o local de inovação. Ou seja, a geração de conhecimento ocorre na rede e não mais pontualmente pelos atores que a compõem (PIROTTI; BITENCOURT; WEGNER, 2017).

Desse modo, com base nos relatos dos expositores, percebe-se que a aprendizagem na rede em questão acontece na troca de informações gerada entre os membros da Feirinha, por meio das reuniões que são feitas mensalmente, antes e depois da execução do evento. Nessas reuniões são discutidas questões como datas para a realização do evento, orçamento, atração musical a ser contratada, localização das barracas dos expositores, avaliação da feira anterior e avaliação do evento no geral, deixando aberto para a opinião dos participantes, conforme relatos a seguir:

São discutidas execução, datas, organização, avaliação, divulgação da Feira. (E6)

É discutido o dia, mudanças para melhorar, discutido estratégias de publicidade, de arrumar, de decoração, umas regras de bom relacionamento, bom desenvolvimento, esse tipo de coisa. (E7)

São discutidas melhorias para as próximas feirinhas, o que achamos de ponto negativo e de ponto positivo, o que precisa ser melhorado pra ter uma melhor aceitação do público. (E8)

Ao serem questionados sobre onde há maior troca de informações – feirinha ou reuniões – boa parte respondeu nas reuniões.

Nas reuniões. Na feira não há como abandonar a banca para trocar informações. (E4)

Na reunião eu falo mais (E9)

No entanto, apesar de ser um importante instrumento de aprendizagem, em razão de haver maior troca de informações nas reuniões do que nas feiras, de acordo com os próprios respondentes, umas das organizadoras do evento alega pouca participação dos expositores nas reuniões. Segundo ela, não participam nem 30% do total cadastrado, desses, vale constar também os que participam e possuem opinião contrária.

(...) não é tanta troca, é mais divergência. Claro que tem uns pensamentos em comum, mas sempre tem uns pensamentos divergentes. É difícil agradar todo mundo. (E8)

Então, às vezes acontece de as pessoas ficarem muito caladas por medo de perder a vaga, de serem excluídas e só reclamam também. Eu fico instigando para todos participarem. O que eu sou contra é que as propostas não são colocadas em votação e a gente não assina nada. (...) O único problema é esse autoritarismo da coordenação mesmo. Eu não concordo em dizer que a feira é um projeto, na verdade é uma ação que é apoiada pela a associação. Porque projeto são várias etapas, tem que ter palestrantes e aqui não, só tem o objetivo final que é acontecer a feira. (E9)

Mesmo com as divergências, no quesito Aprendizagem, percebe-se que são nessas reuniões periódicas que há os ganhos coletivos, uma vez que é a oportunidade de trocarem informações, relatar e tentar solucionar problemas e planejar a execução de uma nova edição com melhorias.

4.2 LEGITIMAÇÃO E STATUS

Podolny e Page (1998) ressaltam que, se um ator da rede possui considerável legitimidade ou status, quem fizer parte do grupo pode obter também legitimidade ou status por meio da afiliação. Esses atributos, por sua vez, podem trazer vários benefícios econômicos positivos para os membros da rede, variando da sobrevivência ao crescimento organizacional e à lucratividade.

Baseado nessa afirmação, os expositores foram perguntados se achavam que a Feirinha tinha um nome forte perante a sociedade. As opiniões foram bem divididas entre os que acham que tem e os que acham que não tem, porém, com a ressalva de que o fortalecimento da feira depende da valorização dos moradores do bairro.

Não, mas há tentativa. (E1)

Influência no impacto, mas carece de divulgação. (E2)

Sim, a sociedade reconhece. (E3)

Acha que não, porque o movimento é fraco. Não há valorização da sociedade pela feira. (E4)

Sim, sim, tem sim. São mãos que criam, mãos que criam de alguma forma, mãos que trabalham né, seja criando, fazendo alguma coisa. Acho legal, caiu bem. (E7)

Então, é isso que eu estava falando com você a questão das próprias pessoas do bairro que não dão importância a ela, né? Eu acho que esse aspecto aí é bem falho mesmo por conta dos próprios moradores em si, entendeu? Foi tanto que foram apostadas várias fontes de divulgação. Nessa edição a gente foi colocado no programa, um veículo de comunicação pra que atingisse mais pessoas, porque se for esperar só pelas pessoas que moram no bairro é fraco. (E8)

Era pra ter, porque a maior parte dos expositores são do bairro. Infelizmente a população do bairro não valoriza, ainda não vi ninguém da comunidade aqui hoje. Eu estou percebendo que tem vindo muita gente de fora. (E10)

Por outro lado, aos serem questionados sobre se eles teriam orgulho de participar da Feirinha, 100% dos entrevistados disseram que sim, apesar das poucas vendas.

Sim, mas está decepcionada pelo retorno. (E4)

Sim, claro, com certeza. Muitas mulheres trabalhadoras, tem gente que vive disso, no sentido que vive trabalhando em feiras, então assim, muito orgulho, só mulheres honestas e trabalhadoras, se esforçando, muito orgulho disso, com certeza. (E7)

Sim, ajuda a pessoa, divulga, mesmo que não venda. Entrega o cartão para fazer encomenda. (E11)

Sim, gosta, mas fica triste pela falta de envolvimento, prestígio, o trabalho manual é feito com carinho. (E12)

Tenho sim. A cada feira a gente fica com a expectativa de melhorar. São poucos artesãos que já conseguiram tirar o que contribuiu. (E9)

Com certeza!! Enquanto Deus me der vida e coragem, vou tá lutando por ela. A história desse projeto é tão bonita! (E10)

Sim, claro, com certeza. Muitas mulheres trabalhadoras, tem gente que vive disso, no sentido que vive trabalhando em feiras, então assim, muito orgulho, só mulheres honestas e trabalhadoras, se esforçando, muito orgulho disso, com certeza. (E7)

A mesma unanimidade foi constatada quanto ao fortalecimento da Feirinha. Todos os respondentes afirmaram se preocupar com a manutenção e o fortalecimento do evento. No entanto, no que diz respeito à confiança, reciprocidade e rede de apoio entre os membros, há divergências de opiniões e apontamentos de individualidade, falta de cooperação e comprometimento. Além disso, na observação não participante, feita pelos pesquisadores nas duas feiras, foi possível perceber uma relação diferenciada entre os expositores, de acordo com o ramo de comercialização. No ramo de alimentos, por exemplo, os participantes interagem mais e declararam ter resultados mais satisfatórios com a feira, enquanto no ramo do artesanato não foi visível essa interação e foi o setor que mais se queixou das poucas vendas.

Apesar das dificuldades elencadas, medidas podem ser tomadas para tentar reverter o cenário desfavorável. Nesse sentido, Pedrozo e Pereira (2006) ressaltam que o alinhamento de interesses em uma ação coletiva não reside na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas na constatação de que os indivíduos têm necessidades comuns, que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas. Por isso, numa ação coletiva como a Feira em questão necessita da cooperação entre os indivíduos participantes para manter-se e superar os obstáculos.

4.3 BENEFÍCIOS FINANCEIROS

Embora boa parte dos expositores tenha reclamado das poucas vendas, alguns relataram a oportunidade de divulgar seus produtos por meio da demonstração destes no evento e também com o cartão de visita entregue aos clientes e às pessoas que frequentavam a barraca. Essa divulgação rendeu a alguns clientes, que passaram a fazer encomendas fora da Feira.

Melhora a divulgação, porque aqui as pessoas veem o produto, o povo vem aqui. Ai também gera encomenda, assim é melhor. Porque a gente não tem comércio, então estar aqui é bom para divulgar nosso trabalho. O pessoal procura a feira, pergunta quando é a próxima. (E5)

Sim, com certeza. Clientes que conheceram aqui e foram lá depois, na loja. (E7)

Eu até fechei uma encomenda hoje. Melhora né, sempre melhora, mas como é um ambiente que eu não tinha hábito de comparecer, eles não conheciam meu trabalho, logicamente se você não é visto, ninguém te conhece. Aqui é um ambiente pra eu ficar conhecida. (E8)

Eu consegui, meu sanduíche mesmo natural, eu já faço pronto-entrega na minha casa. Eu já tenho pessoas que vem da Aruana, toda segunda-feira eu tenho uma quantidade pra entregar, palha eu entrego, produtos meus eu já faço pra entregar. Isso foi resultado da feira. (E10)

Marshall (1982) já sugeria que as estruturas organizacionais em rede apresentam ganhos de competitividade maiores em relação às estruturas tradicionais, sendo capazes de gerar, por meio de ações conjuntas, ganhos de eficiência em todo o sistema econômico. Os benefícios financeiros advindos da participação em uma rede podem ser representados de várias formas. Conforme Mineiro et al. (2019), os ganhos econômicos podem advir através do prisma da racionalidade, onde os aspectos de ganhos advindos da competitividade, por exemplo, podem ser tanto por fins econômicos quanto simbólicos, Nesse sentido, os ganhos podem ser advindos de instrumentais, como: poder de negociação, economia de escala e escopo, amplitude de produtos, redução de custos, ampliação de mercado, compartilhamento de recursos, dentre outros.

4.4 OUTROS BENEFÍCIOS GERADOS PELA REDE

Além dos benefícios citados, outros podem ser elencados na atuação em rede de cooperação. Balestrin e Vargas (2004) destacam o impacto no comportamento dos participantes, percebido em razão de existir um espírito coletivo entre os envolvidos, que se torna fundamental para a existência de cooperação. Outros benefícios estão relacionados ao bem-estar social, principalmente de pequenos produtores que veem em eventos como esse a oportunidade de demonstrar o seu trabalho. Poldoni e Page (1998) argumentam que, em comparação com formas de organização maiores e burocráticas, as pequenas redes firmes oferecem aos indivíduos maior autonomia, levam a menor desigualdade na distribuição da riqueza e promovem um maior senso de comunidade. Nesse quesito, alguns respondentes destacam os benefícios da rede.

Comunidade aumenta a participação quando atua em rede. Traz melhorias. (E2)

Lutar pelo senso de comunidade para melhorar a realidade local é o principal benefício. (E3)

Alguns depoimentos demonstraram o benefício relacionado à autoestima.

Muita coisa... Como eu não tenho uma renda fixa, para mim é muito. Porque não é só a parte financeira, é minha autoestima, entendeu? É a minha valorização, todo ser humano precisa se sentir importante, se sentir útil. Além de correr atrás de ganhar um dinheirinho. (E7)

Mostrar que o aposentado não é uma pessoa invalida, que ele, mesmo aposentado, ainda tem condição de trabalhar e de ter sua dignidade. O maior objetivo do projeto é, além de trazer a comunidade, buscar trazer esses participantes que, em sua maioria, já passaram por problemas de depressão e outros. (E10)

E não menos importante, destaca-se o benefício do empoderamento, principalmente o feminino, visto que a maioria dos expositores é mulher e algumas delas não têm outra fonte de renda ou são aposentadas; e veem na Feirinha uma oportunidade de se socializarem. O fato de pertencerem a um grupo traz benefícios sociais relacionados ao desenvolvimento e autonomia dos indivíduos participantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar os resultados obtidos pelas práticas colaborativas da Feirinha Mãos Que Criam. Dentre os resultados encontrados, foram identificados ganhos relativos à atuação em rede de cooperação, a participação feminina majoritária nos empreendimentos, ganhos relacionados à aprendizagem, a legitimação e Status e a renda.

Verificou-se que, no aspecto dos ganhos relacionados à aprendizagem, estes acontecem devido às práticas de reuniões periódicas realizadas mensalmente, que promovem a troca de informações entre os expositores e a busca por melhorias para serem adotadas nas próximas edições da feira.

Quanto aos ganhos relacionados à Legitimação e Status, está no próprio fato do empreendedor participar do Projeto, motivo pelo qual todos os respondentes se orgulham em fazer parte e se preocupam com o seu fortalecimento, em razão da legitimidade que a rede possui, principalmente pela confiança depositada na Presidente do Conselho.

Em se tratando dos Benefícios Financeiros, apesar das poucas vendas nas edições das feiras anteriores, alegam ser este um dos motivos de participação na feira, além da oportunidade de exposição do trabalho. Outros benefícios gerados pela rede foram constatados, tais como: bem-estar social, melhoria da autoestima, empoderamento dos participantes, principalmente das mulheres.

Os resultados aqui apresentados reforçam a importância das práticas colaborativas da atuação em rede. No caso da Feirinha Mãos Que Criam, percebeu-se a importância da atuação dos membros que coordenam o evento, principalmente da Presidente do Conselho, cabendo aos demais, por meio da união e visão em conjunto, participarem mais das ações, a exemplo das reuniões, no sentido de fortalecer a feira, propondo melhorias e inovações para as próximas edições. Nesse sentido, mesmo com as dificuldades enfrentadas, os membros devem permanecer unidos nas buscas de soluções para os problemas, de acordo com preceitos do empreendedorismo coletivo.

A contribuição teórica do estudo consiste em demonstrar a relação de práticas colaborativas da atuação em rede, ampliando, assim, o arcabouço teórico que dá suporte a tais análises.

A rede estudada possui particularidades, como ser um empreendimento colaborativo formado apenas por moradores de um bairro e sem nenhum apoio do Poder Público. Além disso, tem pouco tempo de atuação, contudo, apesar de limitada, a rede em questão garante aos seus associados alguns benefícios que dificilmente teriam individualmente. Por essa razão, acredita-se que possam ser explorados em pesquisas futuras aspectos da governança em redes formadas em empreendimentos colaborativos e a participação das mulheres nesse tipo de empreendimento.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma revisão conceitual. In: AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

AMORIM, R. S. Feiras de Economia Solidária: fenômeno de socialização ou redescoberta do mercado? **XV Congresso Brasileiro de Sociologia**. 26 a 29 de julho de 2011, Curitiba (PR).

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidência. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, 8 (Ed. Especial), 203-228, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Bookman editora, 2016.

BIRDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CARVALHO, G. D. G.; CORRÊA, R. O.; CRUZ, J. A. W. Economia Solidaria - análise estrutural e de relacionamento de seus atores: o caso da rede de economia solidária da região metropolitana de Curitiba-PR. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v.9, n.24, p. 1057-1072, Setembro/Dezembro, 2015.

CONNELLY, B. L. et al. Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More? **Journal of Management**, V. 44, N. 3, March, 2018, 919–945.

ESTEVAM, D. D. O.; LANZARINI, J. J. D. S.; SALVARO, G. I. J. O processo de construção da Feira de Economia Solidária da UNESC (FES-UNESC). CATAVENTOS-**Revista de Extensão da Universidade de Cruz Alta**, v. 8, n. 1, 2016.

GAIGER, L. I. A dimensão empreendedora da economia solidária: Notas para um debate necessário. **Otra Economía**, V. 2, - N, 3, 2º semestre, 2008.

GAIGER, L. I.; CORRÊA, A. S. O diferencial do empreendedorismo solidário. **Ciências Sociais Unisinos**, 47 (1), 34-43, janeiro/abril, 2011.

GUNDOLF, K.; JAOUEN, A.; LOUP, S. Collective entrepreneurship and collective strategies: the case of tourism in France. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 3, n. 1, Jan., 2009. DOI: 10.1504/IJBG.2009.021629.

LIMA, A. M. et al. Colaboração Interorganizacional e o Desenvolvimento Socioeconômico Regional. **Holos**, v. 2, p. 239-259, 2017.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MENDES, D. F. Relações interorganizacionais cooperativas: uma análise da confiança. **ForScience: revista científica do IFMG**, Formiga, v. 7, n. 1, e00284, jan./jun. 2019. DOI: 10.29069/forscience.2019v7n1.e284.

MINEIRO, A. A. C. et al. Paradigmas e Racionalidades em Redes de Cooperação Tecnológica: um estudo de caso na Rede de Empresas de Tecnologia, Inovação e Conhecimento. **Revista Gest@o. Org**, V. 17, N. 2, 2019, p. 202-217 ISSN: 1679-1827 <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, 2006, p. 241-265.

PEDROZO, E.A; PEREIRA, B.A.D. Empreendedorismo Coletivo é Possível? Uma Análise do Processo de Constituição de Relacionamentos Cooperativos em Rede. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 4, julho-agosto, 2006, pp. 203-228.

PETTERSON, A. R; CASTRO, Marcos. Estruturas de redes de cooperação interorganizacional: O caso da feira do produtor. **Revista ESPACIOS**, V. 37, N. 20, 2016.

PIROTTI, T.M.C; BITENCOURT, C.C; WEGNER, D. “Sozinhos não Vamos Vencer”: Práticas Colaborativas e Ganhos Coletivos em Uma Rede de Empreendimentos da Economia Solidária Brazil. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 37-55, set./dez., 2017.

POLDONY, J. M; PAGE, K.L. Network Forms of Organization. **Annu. Rev. Sociol.**, v. 24, n. 57, p.76, 1998.

STAKE. R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre. Penso, 2011.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade:

Estado civil: () solteira () casada () divorciada () viúva

O que comercializa? _____

Tem outra fonte de renda? 1 ___ sim – 2 ___ não. Sim, qual? _____

Há quanto participa do Conselho?

Por qual motivo resolveu participar?

() ter um fonte de renda

() complementar a renda

() demonstrar o produto

() poder participar de um empreendimento associativo

() outros, quais? _____

Há quanto tempo participa da Feirinha?

Por qual motivo resolveu participar da Feirinha?

Existem dificuldades na execução da feirinha? Quais?

Para você, qual foi o objetivo de se criar a feirinha?

CATEGORIAS DE ANÁLISE

APRENDIZAGEM

São feitas reuniões com os membros da feirinha?

Qual a periodicidade e nível de participação?

Você participa?

O que é discutido nessas reuniões?

Há trocas de experiências entre os membros?

Onde você acha que há maior troca de informações: nas reuniões ou na feirinha?

Quais são as ações do Conselho?

Qual a periodicidade dessas ações?

São feitas palestras, cursos de capacitação?

Dentro das atividades realizadas pelo Conselho, o que você identifica como instrumento de aprendizagem para os membros? Com qual você mais se identifica?

LEGITIMAÇÃO E STATUS

Você acha que a Feirinha tem um nome forte perante a sociedade?

Você tem orgulho de participar da Feirinha?

Existe uma relação de confiança e reciprocidade entre os membros da feira?

Eles veem na feira uma rede de apoio? Eles ajudam um ao outro?

Já teve situações de necessidade de tempo voluntário dos membros? Como foi?

Os membros se preocupam com o fortalecimento da feirinha?

Existe a preocupação com a efetividade individual para a melhora dos resultados da rede?

BENEFÍCIOS FINANCEIROS

Por meio do Conselho/feira foi possível a obtenção de benefícios financeiros? Fechamento de algum contrato, recebimento de doações, realização de algum serviço, permuta, compra de algum bem, parcerias, realização de vendas por parte dos membros, etc?

Foi possível por meio da feira a melhoria na comercialização de produtos, a melhoria de processos de produção, a melhor negociação de preços junto a compradores, acesso ao fornecimento de crédito?

OUTROS BENEFÍCIOS GERADOS PELA REDE

24) Quais são os principais benefícios que os associados têm em atuar em rede? (maior autonomia, menor desigualdade na distribuição de riqueza, maior senso de comunidade)

25) É perceptível uma grande preocupação dos participantes em fortalecer a solidariedade e cooperação, melhorando os benefícios e a remuneração gerados para todos os associados?

26) Em relação à cooperação, existe um espírito coletivo dos envolvidos? Como é percebido isso?

27) Como você caracteriza o empoderamento dos indivíduos que compõem a rede?

28) E o empoderamento feminino?

29) Você teve alguma dificuldade por ser mulher?

Filipe Oliveira Concercio Santos
f.concercio@gmail.com

(UFS) Universidade Federal de Sergipe, Graduando em Ciências Contábeis

Joenison Batista da Silva
joenisonbatista@hotmail.com

(UFS) Universidade Federal de Sergipe, Graduado em Ciências Contábeis (UFS), Mestre em Administração (UFS)

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira

Recebido em 13/02/2020
Aprovado em 15/06/2020
Sistema de Avaliação: Double Blind Review

APRECIÇÃO DA ROTATIVIDADE OPERACIONAL NO SETOR TERCIÁRIO SERGI-PANO NO QUINQUÊNIO 2015-2019

RESUMO

Este artigo teve como propósito investigar as possíveis causas e consequências dos elevados índices de desocupação de Pessoas Economicamente Ativas em Sergipe em sua associação com a alta rotatividade de pessoal e o PIB nacional. Adotou-se uma metodologia de pesquisa aplicada, descritiva, quantitativa e qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso. A partir dos dados coletados junto ao Ministério do Trabalho e Emprego e foco no setor terciário, maior prospectador de empregos, foram averiguados os índices admissionais e demissionais nos anos de 2015 a 2019 e comparados com a variação do PIB, segundo o IBGE. Foi possível constatar, que as possíveis causas que levam a taxas tão altas de desemprego, e tão baixa de produtividade, podem estar atreladas a um despreparo empresarial no que se refere ao cuidado com o ativo intelectual contido em seus colaboradores, e na imperícia com os custos intrínsecos na mudança de pessoal.

Palavras-chave:

Força de Trabalho em Sergipe. PIB. Rotatividade. Setor Terciário. Custos Demissionais.

SANTOS, F. O. C.; SILVA, J. B. APRECIÇÃO DA ROTATIVIDADE OPERACIONAL NO SETOR TERCIÁRIO SERGI-PANO NO QUINQUÊNIO 2015-2019. *Revista Formadores: vivências e Estudos*. Cachoeira (Bahia), v. 14, n.1, p. 144 - 165, agosto 2021.

ABSTRACT

This article aimed to investigate the possible causes and consequences of the high unemployment rates of Economically Active People in Sergipe in its association with the high turnover of personnel and the national GDP. An applied, descriptive, quantitative and qualitative research methodology was adopted, using the case study method. Based on data collected from the Ministry of Labor and Employment and a focus on the tertiary sector, which is the largest job prospect, the admission and dismissal rates in the years 2015 to 2019 were investigated and compared with the GDP variation, according to the IBGE. It was possible to verify that the possible causes that lead to such high unemployment rates, and so low productivity, may be linked to a business unpreparedness regarding the care with the intellectual assets contained in its employees, and the lack of skill with the employees. intrinsic costs of personnel change.

Keywords:

Workforce in Sergipe. GDP. Turnover. Tertiary Sector. Termination costs.

INTRODUÇÃO

Analisar o índice de Pessoas Economicamente Ativas (PEA) de uma região é de suma importância, a fim de entender as necessidades e realidade daquele meio com relação a oportunidades de emprego, índice de renda e desenvolvimento social. Essa importância não está atrelada apenas a nível pessoal, mas também a nível empresarial, pois não há como existir uma economia saudável com altas taxas de desempregos, nem com a falta de engajamento dos empregados. Nesse sentido, têm-se que o grau de satisfação ou repulsão que uma empresa ostenta perante seus colaboradores influencia seu nível de desempenho (SILVEIRA, 2019).

Sergipe encontra-se inserido no cenário brasileiro onde o índice de rotatividade elevado é uma característica marcante (ORELLANO; MATTOS; PAZELLO, 2010), podendo ser um fator determinante para uma má aceitação social e de mercado. Em razão disso, têm-se que a construção de uma imagem negativa pode ser observada onde não há permanência longínqua em um posto de trabalho, reduzindo assim o grau de interesse da mão de obra qualificada (JONOS; MACHADO, 2015). Tendo como base dados extraídos da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), divulgados pela FECOMÉRCIO-SE, e capitaneado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no trimestre final de 2018, a taxa de desocupação em território sergipano, isto é, pessoas entre 14 a 65 anos que não estão alocadas no mercado de trabalho, era de 15%, enquanto que a taxa média anual finalizou em 16,6%, constituindo o quarto pior índice nacional.

Compreender os fatores primordiais para esses resultados é o primeiro passo para chegar ao progresso e desenvolvimento estadual. Levando em consideração a escassez de assuntos relacionados a esse tema, especificamente em Sergipe, sendo encontrado apenas em estudos específicos (TORRES, 2019; MARQUES, 2013; ALMEIDA, 2011; BISPO; SANTOS, 2006; BORRELLI, 2004), esse artigo tem como objetivo discutir as singularidades dos dados de contratação e demissão dos três maiores representantes do setor terciário sergipano: Serviços, Administração Pública e Comércio. Para isso, o referido estudo buscará traçar a distribuição da força de trabalho no Estado de Sergipe, interpretando os dados do último quinquênio (2015-2019). Com base no objetivo proposto, serão apontadas as possíveis evidências relacionadas ao desempenho no cenário nacional por meio da taxa de turnover. O referido estudo estará respaldado por meio dos dados ofertados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em seu site, mediante a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), instituída pelo Decreto 76.900/75.

Além dessa introdução, este estudo compõe-se de outros quatro tópicos. No referencial teórico serão abordadas as temáticas centrais que norteiam esse estudo, quais sejam, a distribuição da força de trabalho em Sergipe e os artefatos conceituais relativos ao Turnover. Em seguida, serão retratados os aspectos metodológicos que delinearão esse estudo, além da apresentação e análise dos dados coletados. Por fim, demonstra-se as considerações finais do estudo.

DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO EM SERGIPE

O MTE distingue os setores da economia em oito grupos distintos: Extrativa Mineral, Indústria de Transformação, Serviço Industrial de Utilidade Pública, Construção Civil, Comércio, Serviços, Administração Pública e Agropecuária. Dentro do cenário sergipano, foi notado que destes grupos, nos últimos cinco anos, houve uma ocupação média de mais de 399 mil pessoas. A fim de obter um panorama inicial, o número de pessoas declaradas na RAIS até dezembro de 2014 foi tido como referência, e, a partir deste, houve a constituição do gráfico em barras abaixo (Gráfico 01) que demonstra decrescentemente a distribuição de mão-de-obra por setor ano após ano.

Gráfico 01 – Distribuição de Força de Trabalho Sergipe 2014 - 2019



Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2020)

É notório o desempenho de três das oito áreas (Serviços; Administração Pública; Comércio), que unidas representam mais de 75% do funcionalismo formal em Sergipe em todo quinquênio (Gráfico 02). Isso se dá pela abrangência de empresas e instituições inseridas nelas.

Gráfico 02 – Percentual da Distribuição de Força de Trabalho Sergipe 2014-2019



Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2020)

Segundo Silva (2006), constituem-se empresas do setor de Serviços aquelas possuidoras de capital privado que trabalham sobretudo na ciência em atividades técnicas e/ou funções intermediárias baseadas no conhecimento. Tendo como exemplo, instituições de telecomunicação, informática, de conhecimento administrativo, legislativo, de publicidade, gestão, regulação ou assuntos sociais, dentre outras. Arbache (2015) enumera 34 serviços que podem estar acoplados nesse segmento, sendo óbvio perceber o motivo pela qual ela constitui praticamente 1/3 de toda força de trabalho privado em Sergipe.

A Administração Pública é um nicho de igual modo diversificado, estando contido tanto em sua esfera Direta, onde há a presença de Órgãos e Ministérios, responsáveis pela satisfação das necessidades públicas e sociais, como também por seus meios de atuação, bem como o ramo Indireto que “é aquele em que o Estado outorga ou delega a terceiros (entidades autárquicas, fundacionais, sociedades de economia mista, empresas públicas, concessionários e permissionários) a realização de serviços públicos, observadas as normas regulamentares” (SANTOS; OLIVEIRA, 2010, p. 65)

Por último, mas não menos importante nessa conjuntura, encontra-se o Comércio. Conceitualmente definido pelo próprio MEC (2000, p. 4) na “troca econômica, compra e venda de bens, serviços e/ou valores por outros bens, serviços e/ou valores, intermediada hoje em dia, em sua quase totalidade, pela moeda ou documento que a represente.” Ou seja, toda e qualquer sociedade cuja atividade-fim se respalde em bens, produtos, valores e afins que não se encontre nos serviços.

Almeida, Silva e Angelo (2013) definem setor primário em toda atividade de exploração direta dos recursos naturais sem passar pela industrialização, o setor secundário em toda atividade de transformação de bens, e o terciário pela não-produção de bens, destacando-se a prestação de serviços. Desta forma percebe-se a presença dos três setores a serem destrinchados

por este artigo no terceiro grupo, assim também a real dependência de Sergipe neste setor, uma vez que seus índices continuam a crescer com o passar dos anos (Gráfico 02).

Aproveita-se aqui para estimular outros estudos nos campos minoritários a fim de buscar melhor entendimento de suas singularidades.

A ROTATIVIDADE TRABALHISTA - TURNOVER

Turnover é um termo inglês definido por Pinheiro (2013, p.4) como “movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado”, sendo calculada pela média aritmética entre a soma das admissões e demissões dividida pelo total do P.E.A (Pessoas Economicamente Ativas). Dessa forma, as ponderações retratadas nesse estudo estarão voltadas aos dois pontos básicos do fluxo: a admissão e desligamento, em duas perspectivas econômicas distintas (recessão e progressão).

Hammes, Santos e Melim (2016) explicitam a nova realidade empresarial ao interligar a competitividade da empresa com a importância dada as pessoas, principalmente aos seus funcionários, através da coesão, capacitação contínua e motivação, pois eles contribuem com a instituição mediante seus conhecimentos, habilidades, competências e inteligência, ou seja, todo seu capital intelectual.

A insatisfação por alguma das partes (empregador ou empregado) tende a provocar mudanças no quadro de funcionários de uma empresa. No caso de demissão sem justa causa, a companhia busca reter e motivar os profissionais de melhor performance, qualificação e com potencial para cooperarem de forma mais efetiva na atuação da organização, desligando aqueles com índices insatisfatórios. Na situação de pedido de demissão, a empresa perde seus melhores talentos, e seu consequente capital intelectual, para outros no mercado de trabalho, por não dispor de políticas e critérios de motivação e fixação (PEROCHIN; SILVA, 2016).

A empresa deve criar estratégias visando a redução desse fluxo de mudanças, pois sua grande rotatividade acarreta consequências que transcendem o acordo individual entre aquele que demite e aquele que sai, influenciando todo o entorno da empresa e a captação de novos talentos, pois, segundo Nery (2015), a constante troca de postos desestimula empregados e empregadores a investir nas relações de trabalho, principalmente em qualificação, o que explica a baixa produtividade da economia do país.

Todavia, o maior percalço encontrado por quem demite é encontrar outro com os requisitos daquele que saiu. A necessidade de tempo, treinamento, conhecimento da empresa, criação da rotina necessária e fatores indiretos para a boa produtividade do novo funcionário se esbarra na urgência, impaciência e cobrança por resultados no curto prazo, ocasionando muitas vezes a demissão em um breve espaço de tempo, refletindo na maioria de demissões que surgem no primeiro ano de contrato. Nery (2015) preocupa-se com essa realidade, pois os custos de admissão e desligamentos acontecem muito próximos, gerando ônus não só para as organizações, mas para a economia do país, no que tange ao aumento do número de beneficiários do seguro-desemprego e FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço).

Watson (2014) mapeou os fatores capitais que levam os funcionários a optarem por uma vaga em detrimento a outra, bem como na hora de decidir entre permanecer ou trocar de empresa na qual está inserida, em uma escala global, chegando aos seguintes resultados:

Tabela 01 – Fatores de Atração e Retenção de Talentos

Fatores de Atração de Talentos	Fatores de Retenção de Talentos
1. Salário-Base	1. Salário-Base
2. Estabilidade no Emprego	2. Progressão de Carreira
3. Progressão de Carreira	3. Confiança na/da alta gestão
4. Investimento em capacitação e desenvolvimento	4. Estabilidade no Emprego
6. Trabalhos desafiadores	5. Distância da residência
7. Boa reputação empregatícia da empresa	6. Relacionamento com supervisor/gerente
8. Gratificações	7. Limitar o stress ligado ao trabalho

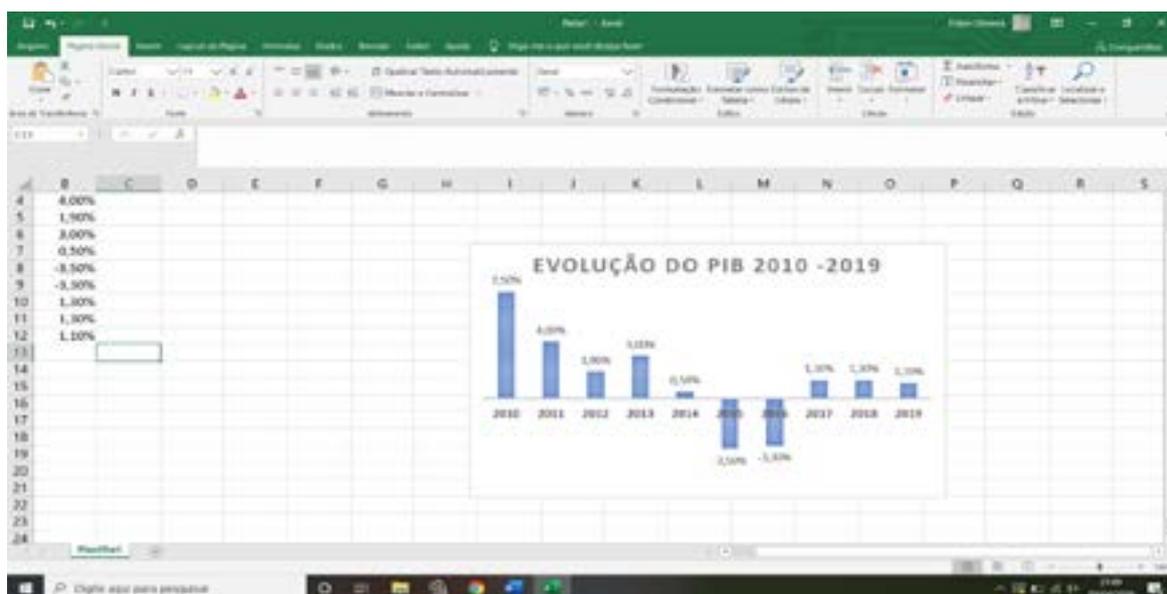
Fonte: Watson, modificado (2014)

Percebe-se que a remuneração continua a ser o primeiro aspecto da tomada de decisão do funcionário, mas não é o único, pois a projeção de médio e longo prazo está intrinsecamente ligado a esse salário. Não adiantará nada optar por uma empresa que hoje promete 2 vezes a outra, se sendo instável, daqui a poucos meses existe a demissão pelo mesmo motivo da admissão: salário alto. Logo, empresas estáveis e geridas no intuito de ascender junto aos seus colaboradores de maneira transparente e organizada se destacam no mercado. Assim, também se destaca a relação de confiança construída dentro da empresa, sendo primordial para a presença de talentos, tendo que existir uma mútua fidelidade e justiça no tratamento de todos.

INFLUÊNCIA DA VARIAÇÃO DO PIB NA CRIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO EM SERGIPE

Com o intuito de compreender a elevação ou redução dos cargos, traçando comparativos com a visão macroeconômica do PIB brasileiro em cada ano de análise, foi-se adotado o infográfico a seguir (Gráfico 03) embasado na conclusão extraída de Fendt (2015). Para o autor, existe uma relação diretamente proporcional entre o arrefecimento do PIB com a queda na produção, aumento do desemprego, redução do rendimento das famílias e da lucratividade das empresas, aumento de falências e concordatas e aumento da capacidade ociosa, tudo isso acarretando queda nos investimentos produtivos.

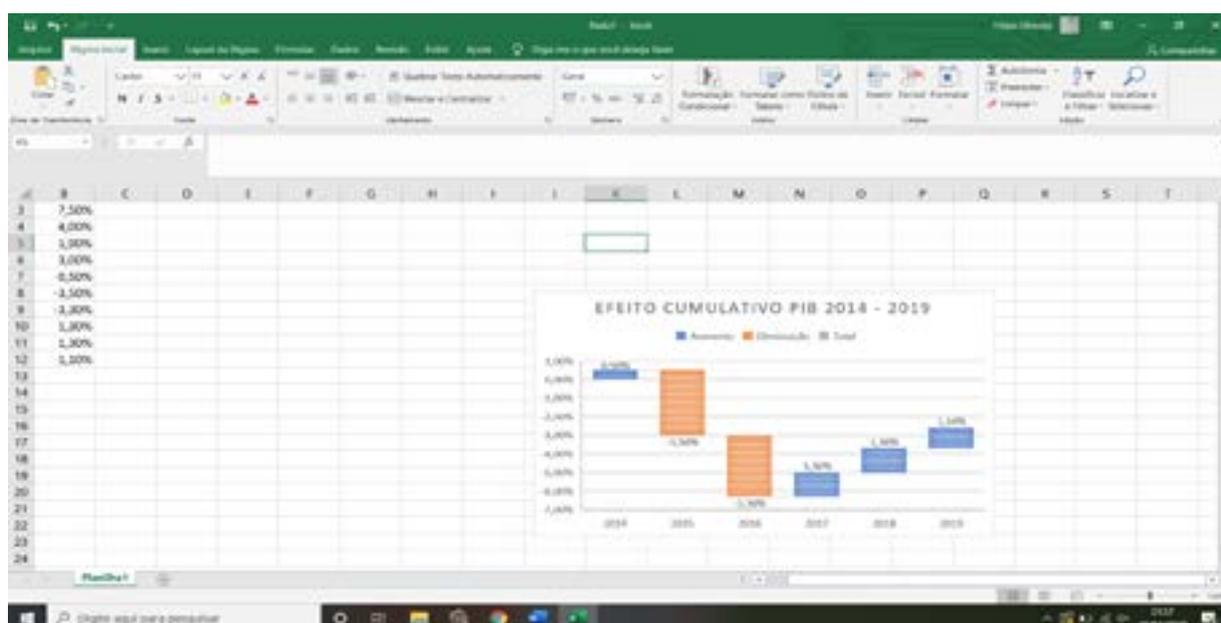
Gráfico 03 - Evolução do PIB 2010 – 2019



Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do IBGE (2020)

Nota-se inicialmente que 2014, ano-base desta pesquisa, nasce após o índice satisfatório do período anterior, onde nacionalmente o crescimento do Produto Interno Bruto chegou a 3%, e finaliza ainda em projeção, mesmo que em um índice seis vezes inferior de 0,5%. Contudo, com o biênio 2015-2016, a retração chegou a tal ponto que o resultado dos últimos três anos só foi suficiente para absorver a metade dessa queda. Sendo bem representado através do gráfico de Efeito cumulativo (Gráfico 04), compreende-se que na soma dos últimos cinco anos a economia ainda não conseguiu se reerguer.

Gráfico 04 - Efeito Cumulativo do PIB 2014 – 2019



Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do IBGE (2020)

Oreiro (2017) e Paula (2019) apontam o período de Recessão econômica brasileira sendo atenuada entre 2014 e 2016. Todavia, esse estudo, tomando por base a Tabela 02 – que aponta que entre 2015 e 2017 houve queda percentual de empregos comparados ao ano anterior – utilizou o termo “Recessão” para quando o resultado anual de empregos foi negativo e “Progressão” para seu oposto, não centrando apenas no PIB anual (Gráfico 03), mas além, considerando os anos que refletiram o efeito da contração.

Tabela 02 – Projeção de Empregos em Sergipe entre 2015 e 2019

RAMO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	(2019-2014) n°	(2019-2014) %
CONSTRUÇÃO CIVIL	27.674	-8,42%	-28,28%	-10,51%	6,35%	-3,27%	-9.056	-32,72%
INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	48.306	-1,49%	-9,63%	-1,30%	-1,22%	-2,93%	-7.165	-14,83%
AGROPECUÁRIA	13.764	-11,16%	-1,09%	-0,70%	-0,35%	-1,33%	-1.802	-13,09%
EXTRATIVA MINERAL	4.894	-3,71%	-2,65%	-3,21%	-3,34%	0,21%	-575	-11,75%
COMÉRCIO	68.655	-1,41%	-2,36%	0,62%	-0,82%	1,18%	-1.858	-2,71%
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	114.287	-0,11%	0,01%	-0,19%	-0,12%	0,09%	-353	-0,31%
SERVIÇOS	133.255	0,15%	-2,27%	0,06%	0,78%	2,49%	1.705	1,28%
SERV INDUST DE UTIL PÚBLICA	6.188	2,38%	-20,42%	16,32%	-0,51%	1,23%	149	2,41%
N° P.E.A	417.023	411.887	396.234	394.853	395.694	398.068	-18.955	
% Empregos em comparação ao ano anterior	Ano Base	-1,23%	-3,80%	-0,35%	0,21%	0,60%	-4,55%	

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do IBGE (2020)

Vale ressaltar também que os três grupos (Comércio, Serviço e Funcionalismo público) foram extraídos para uma análise mais minuciosa por compor praticamente 78,5% de todos os postos de trabalhos formais existentes no estado (Tabela 03), tendo assim maior relevância na geração de impressões sobre a alta taxa de turnover que existe em Sergipe.

Tabela 03 – Análise de P.E.A entre os anos de 2015 – 2019 em Sergipe nos setores de Comércio, Serviço e Administração Pública

	2015	2016	2017	Média	2018	2019	Média	TOTAL
Comercio	67.701	66.139	66.549	66.796	66.010	66.797	66.404	333.196
% das PEA	16,44%	16,69%	16,85%	16,66%	16,68%	16,78%	16,73%	16,70%
Serviços	133.461	130.497	130.571	131.510	131.595	134.960	133.278	661.084
% das PEA	32,40%	32,93%	33,07%	32,80%	33,26%	33,90%	33,58%	33,19%
Adm. Pública	114.164	114.173	113.959	114.099	113.828	113.934	113.881	570.058
% das PEA	27,72%	28,81%	28,86%	28,46%	28,77%	28,62%	28,69%	28,58%
% TOTAL	76,56%	78,44%	78,78%	77,93%	78,71%	79,31%	79,01%	78,47%
	Economia em Recessão				Economia em Progressão			

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2020)

METODOLOGIA

Quanto ao objetivo, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva (VERGARA, 2009), já que pretende analisar a correlação entre o PIB, o momento econômico e a rotatividade empregatícia em Sergipe entre 2015 e 2019. Sendo classificada como pesquisa aplicada por envolver a ciência teórica em um meio prático, pode ser igualmente rotulada, em estudo de caso (VERGARA, 2009) quanto aos procedimentos técnicos adotados. O estudo foi feito através de dados disponibilizados pelo Ministério do Trabalho sobre os índices de demissões e contratações em Sergipe. E, por fim, sua abordagem do problema e tratamento de dados é definida como Quantitativa e Qualitativa. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

Para a realização desse estudo foi extraído do Site do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) os índices anuais desde o ano de 2014 até o ano de 2019 e tabulado em planilha pelos autores, tendo por propósito uma pesquisa estritamente analítica de suscetibilidades detectadas no cenário estadual, mas não antes investigadas a âmbito acadêmico.

No primeiro universo, é apresentada a configuração das vagas em cada setor econômico e como elas foram influenciadas pela variação do PIB nacional em cada ano, demonstrando algumas de suas particularidades e resultados nesse quinquênio. Tem-se uma abordagem mais ampla e geral, introduzindo a importância das três áreas principais do setor terciário que serão analisadas a seguir.

No segundo momento, o foco dar-se no Comércio, Serviço e Setor Público, mostrando detalhadamente seus dados de admissão, demissão, variação e debatendo a motivação desses resultados. Finaliza-se a análise com a apresentação das consequências que o índice de turnover gera para a competitividade de Sergipe em cenário nacional e internacional, e propondo meios para que seus índices possam proporcionar resultados melhores.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, serão apresentados os elementos investigados por este estudo. Iniciado pelo encadeamento existente do número de ofertas de trabalho concedidos no estado com a fase macroeconômica nacional na qual ela está inserida. Logo após, observar-se-á a variação de recrutamentos e desocupação no setor terciário também com vínculo a alternância de resultado do PIB, e por fim, como essa mutação prejudica a relação de emprego desenvolvida em Sergipe, e fomenta um baixo índice de lucratividade para empresas e baixo poder de compra para os trabalhadores.

Relação do PIB com a variação de Vagas nos Setores Econômicos de Sergipe entre 2015 e 2019

O panorama demonstrado no Gráfico 04, retrata a queda de empregos obtida pela forte recessão de 2015 (Tabela 02), pois os setores da economia já sentiram a compressão do PIB, tendo a queda de 1,23% do mercado de trabalho. Categorias como o Agropecuário, Construção Civil e Extrativismo Mineral tiveram os maiores índices, por mais que estes ainda pudessem ser considerados medianos. Entretanto, com a continuidade do cenário negativo, o ano de 2016 foi quem abarcou os piores resultados para todas as esferas, ultrapassando em percentual, até mesmo a retração do PIB, pois enquanto o PIB decresceu em -3,3%, aquele reduziu em -3,8%. Novamente a Construção Civil foi uma das que encabeçou esse resultado, sendo seguida pelo Serviço Industrial de Utilidade Pública e a Indústria de Transformação, agora com percentuais consideráveis, (28%, 20% e 10%, respectivamente) tendo como resultado o fechamento total de 15.653 vagas de emprego.

Já em 2017, o PIB fechou o ano com o resultado positivo, mas, ainda sofrendo com o reflexo negativo dos anos anteriores, as vagas continuaram a se extinguir, e nem mesmo a abertura de vagas nos Serviços Industriais de Utilidade Pública, Comércio e Serviços, que juntos somaram mais de 17%, foram suficientes para absorver as perdas novamente lideradas pela Construção Civil, Extrativismo Mineral e Indústria de Transformação.

Apenas em 2018 que os dados voltam a positividade. Por mais que apenas 2 dos 8 setores (Construção Civil e Serviços) tenham proporcionado mais admissões que demissões, todavia, em percentual, esse montante correspondeu a mais de 7% de crescimento. Isso se deu, pois os outros seis praticamente estagnaram sua rotatividade tendo quatro destes seis com percentuais negativos abaixo de -1% e os outros dois, somados, não ultrapassaram -4,7%. Por mais que o crescimento fosse considerado ínfimo, com um crescimento de apenas 0,21%, não se pode desprezar que depois de 3 anos de portas fechadas, 841 pessoas puderam se realocar no mercado de trabalho.

Por fim, em 2019, novamente o PIB nacional refletiu positivamente no resultado, agora de forma mais ampla, abarcando oportunidades em 5 das 8 áreas definidas. E como os 3 principais setores que alocam maior mão de obra estavam nessa conjuntura (Comércio, Serviço e Administração Pública), pôde-se perceber praticamente o triplo do resultado total comparado ao ano

anterior (0,6% - 2019, à 0,21% - 2018), adicionando mais de 2.300 vagas para aqueles que estavam em ociosidade.

É pertinente notar algumas particularidades nesse quinquênio: O âmbito agropecuário e da Indústria de Transformação tiveram resultados negativos em todos os anos, e mesmo assim não foram os principais responsáveis, percentuais nem numéricos, da queda da força do trabalho. Esse posto foi alcançado pela Construção Civil com -32,72%, representando 9.056 dos 18.955 postos de trabalho em Sergipe que foram reduzidos entre o fim de 2014 e 2019, ou seja, mais de 47% do total da elevação de desemprego. Tanto a área de Serviços em Geral, como a específica para Industrialização de Serviços Públicos foram as que mais tiveram saldos positivos, e as únicas a apresentar resultados igualmente positivos e o âmbito mais estável, como já era esperado, foi o da Administração Pública, muito devido à forma de contratação e o objetivo do funcionalismo que difere do setor privado.

Exame Analítico Do Turnover no Setor Terciário Sergipano - Contratações

A média de contratações não sofreu grandes alterações entre os períodos de recessão e progressão para os três setores, mostrando não ser esse o fator preponderante da alta taxa de desemprego, uma vez que tal percentual pode crescer pelo decréscimo de contratações (situação que não aconteceu) ou elevação de demissões (analisado a seguir).

Tabela 04 – Análise de Contratações 2015 – 2019 em Sergipe nos setores de Comércio, Serviço e Administração Pública

1. Escala de Contratações por Ano								
	2015	2016	2017	Média	2018	2019	Média	Total
Comercio	22.938	19.415	19.666	20.673	19.543	20.473	20.008	102.035
Serviços	43.598	34.932	33.383	37.304	35.707	37.251	36.479	184.871
Adm. Pública	172	243	355	257	143	336	240	1.249
	Economia em Recessão				Economia em Progressão			

2. % de Pessoas no primeiro ano de Empresa

	2015	2016	2017	Média	2018	2019	Média	Total
Comercio	33,88%	29,35%	29,55%	30,93%	29,61%	30,65%	30,13%	30,61%
Serviços	32,67%	26,77%	25,57%	28,33%	27,13%	27,60%	27,37%	27,95%
Adm. Pública	0,15%	0,21%	0,31%	0,23%	0,13%	0,29%	0,21%	0,22%
	Economia em Recessão				Economia em Progressão			

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2020)

O comércio e o serviço possuem uma dinâmica similar nas contratações percebida pela proporcionalidade em seus números, pois, ao notar que na Tabela 03 o percentual do primeiro equivale à metade do segundo, nota-se na Tabela 04, que a mesma proporção praticamente se mantém. Enquanto isso, no serviço público, essa escala destoa de todo o resto influenciando em apenas 0,22% do total de admissões. Isso se deve ao fato de este operar por um regime próprio, responsável por deixar seus funcionários em situação mais estável perante a economia, dando a entender que os números que compõem tais admissões provêm de cargos comissionados.

Entre 2015 e 2016, o setor de serviço teve uma queda de contratações de quase 20%, maior que seu congênere terciário privado (15,35%). Isso se dá à relação de comportamento financeiro que se tem em época de recessão e o reflexo em empresas cíclicas, que conforme Cardoso e Pinheiro (2019, p.6):

têm mais sensibilidade de sua atividade em relação à economia na ocorrência de expansão ou recessão. Nesse grupo, incluíram-se os setores pró-cíclicos que têm relação direta com a expansão econômica, uma vez que são empresas que respondem em curto prazo a variações na renda. Sendo assim, são empresas vulneráveis a recessões econômicas, pois vendem menos em cenários econômicos desfavoráveis.

Por setor cíclico, diz aquele que depende da alta econômica para ser escolhido, enquanto, em sua baixa, é preterido. Uma alegoria pertinente está em dizer que mesmo em recessão todas as classes econômicas buscam por mantimento, vestuário e materiais de limpeza, logo, mercados, lojas de roupa e de higiene sempre terão demanda (mesmo que em quantidade reduzida pela redução do poder de compra), enquanto serviços de consultoria, telecomunicação, informática e automobilísticos terão diminuição de petições, e, conseqüente, mão de obra ociosa. Percebe-se essa flutuação existente no serviço quando se observa a lacuna entre o melhor e pior ano de contratações dos setores. Enquanto que na Administração Pública a diferença entre 2017 e 2018 foi de 212 contratações, e no comércio o ano de 2015 e 2016 deu um contraste de 3.523 admissões, em serviços a desigualdade do melhor (2015) e pior ano (2017) foi de 10.215 contratações, representando mais que o triplo do comércio, e 48 vezes do funcionalismo público. Logo, conclui-se como cíclico e altamente volátil.

Na segunda análise da Tabela 04 foi constituída uma razão de contratações pelo número total de força de trabalho ao fim daquele ano, constituindo assim uma análise do percentual de pessoas no primeiro ano em cada setor. A conclusão observada é que aproximadamente 1 a cada 3 pessoas no comércio ou serviços estão no primeiro ano de trabalho, representando uma elevada rotatividade, a qual pode estar atrelada a fatores como: busca de mão de obra barata (SOUZA; da SILVA; GALDINO OLIVEIRA, 2019), projeção defasada de cargos e salários (GAGLIANO, 2019), cultura empresarial de corte de gastos representar demissão de funcionários (REIS;

CAVALCANTE, 2019) e alto índice de falência de microempresas (maioria desses gêneros) (PERUFO; GODOY, 2019).

Por fim, foi observado também nesta tabela, que os anos de maior índice de contratação no setor público se deu posteriormente aos anos eleitorais de 2016 e 2018. Sabe-se que tal área não é afetada pela flutuação do PIB como as demais, e, através dessa observação, incita-se que mais pesquisas sejam realizadas a fim de comprovar a validade e veracidade dessa ressalva.

Exame Analítico Do Turnover no Setor Terciário Sergipano - Demissões

No aspecto demissional, uma grata surpresa se encontra no índice decrescente em cada setor privado, tendo apenas uma discrepância no ano de 2018, muito devido ao grau de incerteza da duração dessa melhora econômica. Mesmo assim, nota-se que a média de desligamentos no período de progressão foi inferior ao período de recessão. Infelizmente esse fator não impediu que os dados mostrassem que no comércio e serviços a média de demissões em razão do ano anterior girasse em torno de 1/3, mostrando assim o agente principal do turnover empresarial. O problema não se encontra na falta de oportunidades de ingresso, e sim na insegurança da permanência, conforme Caldeira (2019, p.112) que vincula tal realidade ao “Processo de Precarização” iniciado nos últimos 25 anos do séc. XX e caracterizado por

reduzir o grau de certeza da continuidade do trabalho, uma vez que o risco da perda do emprego é alta; a falta de controle dos trabalhadores sobre seu próprio trabalho, uma vez que a balança de poder se deslocou favoravelmente ao empregador; a redução do tanto que os trabalhadores são protegidos por lei[...]; a queda dos salários e a criação de empregos de baixa remuneração, associando a classe trabalhadora com a pobreza e a inserção social insegura.

Tabela 05 – Análise de Desligamentos 2015 – 2019 em Sergipe nos setores de Comércio, Serviço e Administração Pública

1. Número de Demissões ao Ano								
	2015	2016	2017	Média	2018	2019	Média	Total
Comercio	23.892	20.977	19.256	21.375	20.082	19.686	19.884	103.893
Serviços	43.392	37.896	33.309	38.199	34.683	33.886	34.285	183.166
Adm. Pública	295	234	569	366	274	230	252	1.602
	Economia em Recessão				Economia em Progressão			
2. % de demitidos com base no P.E.A do Setor no ano Anterior								
	2015	2016	2017	Média	2018	2019	Média	Total
Comercio	34,80%	30,98%	29,11%	31,63%	30,18%	29,82%	30,00%	30,98%
Serviços	32,56%	28,39%	25,52%	28,83%	26,56%	25,75%	26,16%	27,76%
Adm. Pública	0,26%	0,20%	0,50%	0,32%	0,24%	0,20%	0,22%	0,28%
	Economia em Recessão				Economia em Progressão			

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2020)

Proporcionalmente, dentre os três, o comércio lidera esse quesito devido à baixa necessidade de mão de obra capacitada para assumir grande parte dos postos de trabalho ofertados, somado a sua composição com a maioria composta por microempresas familiares com pouca noção de gestão e desenvolvimento de recursos humanos (ARAÚJO et al., 2019).

Todavia, na comparação entre o melhor e pior ano, assim como feito na análise admissional, percebe-se um abismo menor entre este e aquele. Enquanto o serviço público teve seu menor índice em 2019 e o maior em 2017, tendo uma diferença de 339 pessoas, e o setor comerciário, que em 2017 e 2015 tiveram seus melhores e piores valores, respectivamente, tendo por diferença 4.636 pessoas, o setor de serviço, na comparação de 2017 e 2015, obteve um resultado de 10.083 trabalhadores, pouco superior ao dobro do comércio (resultado proporcional ao seu montante de empregados - ver Gráfico 01) e 29 vezes superior ao excepcional serviço governamental (bem abaixo da comparação de 48 vezes superior no nível de contratações).

Com relação ao setor público, algumas observações também puderam ser destacadas. Tal qual suas contratações, seus desligamentos, de igual forma, não são proporcionais ao montante de trabalhadores muito devido a forma de contratação via concurso, que impede a demissão sem justa causa, em regra, gerando uma maior estabilidade no cargo (PEREIRA; MIRANDA, 2019). O que pode ser visto em 80% dos anos analisados (2015, 2016, 2018 e 2019) é que o percentual de exoneração foi quase constante a 0,225% do total de funcionários, discrepante apenas em 2017, onde o percentual quase dobrou, indo para 0,5%.; coincidentemente, ou não, um ano após ano eleitoral (mesma observação constatada na admissão). Só que dessa vez não foi acompanhado em outros anos como 2015 e 2019, gerando o questionamento se isso tem maior interferência em anos eleitorais municipais. Apenas uma análise precisa de anos anteriores poderão elucidar tal investigação.

Turnover Do Setor Terciário Sergipano

Utilizando-se de todo arcabouço analítico acima, se consegue compreender o possível descrédito empregatício e falta de aporte empresarial para o crescimento econômico Sergipano. Não há como expandir, sem estabilidade. Não há estabilidade com taxas de admissão e demissão que gerem turnover's tão altos quanto os presentes no estado (Tabela 06). Essa taxa não apenas desqualifica o mercado para que mão-de-obra qualificada se sinta atraída para se estabelecer, mas também compromete os resultados das empresas que aqui operam.

Em curto prazo não se percebe tanto a consequência dessa combinação, mas numa observação a médio e longo prazo se justifica os péssimos índices demonstrados e a desesperança de um aquecimento econômico estável e constante.

Tabela 06 – Turnover em Sergipe entre 2015 – 2019 no setor terciário

T= [(A + D) / 2] / P.E.A		<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
COMÉRCIO	ADMISSÕES	22.938	19.415	19.666	19.543	20.473
	DEMISSÕES	23.892	20.977	19.256	20.082	19.686
	P.E.A	67.701	66.139	66.549	66.010	66.797
	TURNOVER=	34,59%	30,54%	29,24%	30,01%	30,06%
SERVIÇO	ADMISSÕES	43.598	34.932	33.383	35.707	37.251
	DEMISSÕES	43.392	37.896	33.309	34.683	33.886
	P.E.A	133.461	130.497	130.571	131.595	134.960
	TURNOVER=	32,59%	27,90%	25,54%	26,74%	26,35%
ADM. PUB.	ADMISSÕES	172	243	355	143	336
	DEMISSÕES	295	234	569	274	230
	P.E.A	114.164	114.173	113.959	113.828	113.934
	TURNOVER=	0,20%	0,21%	0,41%	0,18%	0,25%

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

As consequências custosas se expandem às partes diretamente envolvidas, conforme bem explicitado por Chiavenato (2002) ao classificar tais dispêndios em:

- Primário: das despesas de treinamento, tempo e cooperação de outros funcionários na devida capacitação do novo empregado, bem como reduzindo seus lucros e elevando seus custos de contratação e capacitação (GONÇALVES; MOLLICA, 2016), saúde do trabalho e verbas rescisórias;
- Secundário: dos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade como: redução de produção por aquele que ainda está se adaptando a nova rotina, e perda de motivação daqueles que presenciaram a permuta;
- Terciário: interligado ao risco de imagem que a empresa irá transparecer aos candidatos a serem prospectados e a possível perda de qualidade pela execução da operação por empregados inexperientes ou em fase de ambientação.

Dessa forma, se faz tão evidente a ambientação de Sergipe dentro dos índices levantados pela Towers Watson (2014) ao diagnosticar um desempenho financeiro de 9,4% em empresas despreocupadas com um trabalho estratégico com seus colaboradores nos países em desenvolvimento, e um engajamento sustentável de 8,2% desse mesmo público. Enquanto isso, no mesmo contexto econômico, instituições que zelam pelo bem-estar operacional gozam de 16,2% em

seu desempenho financeiro e 28,2% de engajamento profissional, e consequente, estabilidade de seu negócio e resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto as organizações continuarem minimizando a importância que se tem o bem-estar na relação empregado-empresa, infelizmente continuarão obtendo resultados bem abaixo do que poderiam conseguir. Através da apreciação dada acima no setor terciário, e concomitantemente em praticamente 75% do mercado formal em Sergipe, percebe-se que a rotatividade é alta e constante, independente de recessão ou projeção econômica. O ponto crucial não se encontra na oferta de vagas, ou de mão-de-obra, mas na relevância dada a ambas. Uma vez que vagas obsoletas em remuneração e benefícios, e uma mão-de-obra desvalorizada e desmotivada vão continuar provocando demissões, pedidos de desligamento e recontrações.

Nessa balança, mesmo sendo considerado a parte mais fraca no ponto de vista jurídico-trabalhista (FERRÃO; RIBEIRO, 2007; ALÉCIO; RODRIGUES, 2017), o funcionário é o que tem menos risco, na análise de que perdendo a vaga, terá os valores rescisórios, o auxílio-desemprego e até mesmo o trabalho informal para proporcionar um novo horizonte em perspectiva financeira a curto prazo. Enquanto isso, o insucesso da empresa acarretará dispêndios muito mais pesados para serem arcados pelo empregador em todos os âmbitos, tais como, trabalhista, tributário, bancário, dentre outros.

Foi-se o tempo de enxergar a mão-de-obra como mais uma peça da engrenagem capitalista que pode muito bem ser trocada por outro de igual competência. Hoje, já o compreende como ativo imprescindível na empresa, uma vez que seu conjunto de capacidades é único dentro da instituição. Por isso, desligar cooperadores no primeiro foco de queda de receitas é um risco que deve ser muito bem ponderado para ser executado.

Não obstante, a estabilidade quase que absoluta do setor público também mostra que com o tempo e garantia de continuidade, independente de produção, poderá direcionar o funcionalismo a tornar-se moroso e ineficiente, conforme visto em Gonçalves (2018, p. 12):

é crescente na sociedade as insatisfações na prestação dos serviços públicos, onde ocorrem fatos desagradáveis e a maneira com que muitos servidores estão conduzindo as suas atividades por vezes, eleva-se ao desinteresse profissional. Há situações em que a prestação dos serviços públicos é falha e difícil, sendo comum deparar-se com usuários e a imprensa enfatizando a má qualidade dos serviços. Pessoas doentes nos hospitais e educação de má qualidade são um dos principais exemplos problemáticos em que a população percebe essa ineficiência.

E justificado por Diniz et al., (2012, p. 7):

O servidor beneficiado pela estabilidade faria uso do direito adquirido como instrumento de barganha perante demais colegas não igualmente beneficiados pelo dispositivo, até mesmo superiores e a própria sociedade, recusando-se, por exemplo, a obedecer a determinações ou procedendo de forma morosa no serviço, posto que esteja dotado de um falso sentimento de poder;

Por isso defender o turnover beirando ao zero é partir para o outro extremo danoso à eficiência empresarial na obtenção de lucros.

Dessa forma, para que índices de admissão, demissão, rotatividade e turnover possam obter um fluxo inversamente proporcional ao resultado financeiro empresarial, até chegar ao equilíbrio sustentável, necessita-se de uma maior capacitação empregadora na captação, observação e valorização de seu capital humano, garimpando aqueles que lhe proporcionarão retorno duradouro e blindando sua empresa de perdas irreparáveis.

REFERÊNCIAS

Agência de Notícias **IBGE**. Página Institucional. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27007-pib-cresce-1-1-e-fecha-2019-em-r-7-3-trilhoes>. Acesso em 20 abr. 2020.

ALÉCIO, D.; RODRIGUES, O. Y. B. O Processo Administrativo Disciplinar E A Violação Aos Princípios Do Direito Do Trabalho. In: EPCC - Encontro Internacional de Produção Científica, 10., 2017, Maringá. **Anais...** Maringá, 2017.

ALMEIDA, A. N.; SILVA, J. C. G. L.; ANGELO, H. Importância dos setores primário, secundário e terciário para o desenvolvimento sustentável. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S.l.], v. 9, n. 1, jan. 2013. ISSN 1809-239X. Disponível em: <<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/874/320>>. Acesso em: 30 abr. 2020.

ALMEIDA, M. E. S. Clima Organizacional E Motivação Dos Colaboradores Da Corregedoria Regional Eleitoral De Sergipe Em 2011. **Dissertação Faculdade São Luiz de França**. 2011.

ARAÚJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S. A Fábula dos Mortos-Vivos: Determinantes da Mortalidade Empresarial Presentes em Micro e Pequenas Empresas Ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 250-271. 2019.

ARBACHE, J. Produtividade nos serviços. In: **Produtividade no Brasil desempenho e determinantes**. Volume 2, IPEA, 2015.

BISPO, F. N. S.; SANTOS, J. G. A relação entre motivação, satisfação e as variáveis laborais: o caso da força de trabalho da Petrobrás Distribuidora nos Estados da Bahia e de Sergipe. **Caderno de Pesquisa NPGA**, Salvador, v. 3, n. 1, p. 1-18, maio-ago, 2006.

BORRELLI, F. R. G. A rotatividade dos profissionais de saúde na zona rural de Sergipe: um problema a ser enfrentado. 2004. 102 f. **Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro**, 2004.

BRASIL, Referenciais Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico. Brasília: **MEC. SETEC**, 2000b.

CALDEIRA, C. D. A evolução da precariedade nos mercados de trabalho regionais no Brasil e no México: uma abordagem a partir da análise de componentes principais e de dados em painel. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, v. 2, n. 1, 2019.

CARDOSO, V. R. S.; PINHEIRO, M. C. Influência da recessão e das variáveis macroeconômicas sobre a estrutura de capital setorial. **Rev. contab. finança.**, São Paulo, 2020.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. comp. São Paulo: Atlas, 2002.

DINIZ, T. D. G. S.; CRUZ, E. P.; DA SILVA, F. D. N. S.; FONTANILLAS, C. N. Estabilidade no emprego e o comportamento do servidor público de municipal. **Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia**, 9, p. 1-16, 2012.

FECOMÉRCIO – **Sistema Fecomércio/Sesc/Senac Sergipe**. Página Institucional. Disponível em <http://www.fecomercio-se.com.br/noticias/taxa-de-desocupacao-cai-em-sergipe-segundo-ibge>, Acesso em 16 abr. 2020.

FENDT, R. Recessão ou Depressão? **Diário do Comércio**, 2015. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/opiniaio/recessao-ou-depressao>. Acesso em: 17, abr 2020

FERRÃO, B. L.; RIBEIRO, I. C. Os juízes brasileiros favorecem a parte mais fraca? **Revista de Direito Administrativo**, v. 244, p. 53-82, 2007.

GAGLIANO, C. Comissões e jornada de trabalho no comércio: A flexibilização dos salários e das jornadas como elemento de superexploração do trabalho no comércio varejista de eletroeletrônicos. **Revista Ciências do Trabalho**, v. 15, 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da URRGS, 2009.

GONÇALVES, G. F.; MOLLICA, A. M. V. Turnover no mercado de trabalho mundial. **Caderno Científico FAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, v. 1, n. 1, 2016.

HAMMES, C. C. F.; DOS SANTOS, A. J.; MELIM, J. M. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 3, 2016.

JONOS, D. C.; MACHADO, O. A. Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa em uma empresa de terceirização de serviços. **Revista Hórus**, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2015.

MARQUES, E. C. **Influência da socialização organizacional percebida sobre o comprometimento organizacional**: um estudo de caso na Polícia Militar de Sergipe. 149 f. (Dissertação de Mestrado) – Núcleo de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2013.

NERY, P. F. O que é rotatividade (e por que é um problema)? Disponível em <http://www.brasil-economia-governo.org.br/2015/04/15/o-que-e-rotatividade-e-por-que-e-um-problema/>. Acesso em 28 de jul. de 2020.

OREIRO, J. L. A grande recessão brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica. **Estud. av., São Paulo**, v. 31, n. 89, p. 75-88, 2017.

ORELLANO, V.; MATTOS, E.; PAZELLO, E. A substituição de trabalhadores como instrumentos para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. **Revista Brasileira de Economia [online]**. São Paulo: 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6953>

PAULA, F. A. As causas da grande recessão brasileira (2014 - 2016). 2019. 58 f. **Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Uberlândia**, 2019.

PEREIRA, C. F. A.; MIRANDA, T. C. Servidor público e o direito à estabilidade: reflexos da garantia no funcionalismo público. **Revista JurisFIB**, v. 10, n. 10, 2019.

PEROCHIN, K.; SILVA, I. A. Rotatividade e retenção de talentos nas empresas de TI de Caxias do Sul/RS. **Anais-Seminário de Iniciação Científica de Ciências Contábeis**, v. 6, n. 1, p. 111-131, 2016.

PERUFO, L. D.; GODOY, L. P. Mortalidade de microempresas: Um estudo de campo realizado com microempresários da região centro do estado do Rio Grande do Sul. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 1, p. 11-27, 2019.

PINHEIRO A. P. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma empresa do setor de educação. **SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 5, 2013

REIS, C.; CAVALCANTE, F. O IMPACTO DA RENDA NACIONAL NA ROTATIVIDADE DO TRABALHO NO BRASIL. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 9, n. 1, 2019.

SANTOS J. C.; OLIVEIRA S. S. A importância da administração pública indireta para a prestação do serviço público. **ReFAE**, v. 1, n.2, p. 64-89, 2010.

SILVA, A. M, Dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil: uma abordagem microeconômica, in J. A. Negri & L. C. Kubota, eds, '**Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**', v. 1, IPEA, 2006.

SILVEIRA, A. M. The Employee Is Always Right: Employee Satisfaction and Corporate Performance in Brazil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 739-764, 2019.

SOUSA, M. S. DE; DA SILVA, M. C.; GALDINO OLIVEIRA, H. K. Educação como meio de transformação da sociedade neoliberal. **Revista Artigos. Com**, v. 3, p. 984, 2019.

TORRES, C. S. Clima organizacional: um estudo em um provedor de internet sergipano. 2019. **Monografia (Graduação em Administração)** – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WATSON, Towers. Estudo global sobre a força de trabalho - 2014. 2014. Disponível em: <http://www.towerswatson.com/DowloandMedia.aspx?media={8C7420C3-B3D0-4C1B-800E-0401720C38F0}>. Acesso em: 22 jul. 2020.