



**RGE**

Revista  
de Gestão  
e Estratégia



**ISSN: 2674-6743**  
**Vol. 4 | Nº. 4 | Ano 2022**

RGE

Revista  
de Gestão  
e Estratégia

## DIRIGENTES

*Diretor*

Profº. Dr. Luiz Carlos Begosso

## CORPO EDITORAL

Profª. Drª. Angela Simone Ronqui Oliva

Profº. Me. Daniel Paulo Ferreira

Profª. Me. Fabiane Rocha Rodrigues Ferreira

Profª. Drª. Luciana Siqueira Rosseto Salotti

Profº. Dr. Luiz Carlos Begosso

Profº. Me. Rafael Augusto Oliva

Profª. Me. Taciana Maria Lemes de Luccas

## ARTES GRÁFICAS

Ana Carolina Manfio Bráz

**Fatec**  
Assis

Faculdade de Tecnologia de Assis  
Av. Dom Antônio, 2100 – Assis/SP  
CEP: 19806-900  
Telefone: (18) 3324-1607

## FICHA CATALOGRÁFICA

---

Revista de Gestão e Estratégia [Recurso eletrônico]. –  
v. 4 n.4 (2022). – Assis, SP: Faculdade de Tecnologia Prof. Dr. José Luiz  
Guimarães, 2012-  
1 recurso online

Publicação contínua a partir de 2019.

ISSN: 2674-6743

Disponível apenas online.

Título abreviado: Rev. Gest. Est.

Sigla de publicação: RGE.

Título, textos em português - resumos em português e inglês.

1. Administração – Periódicos. 2. Administração Geral – Periódicos. I.  
Faculdade de Tecnologia Prof. Dr. José Luiz Guimarães. Assis, SP.

CDD:  
658

---

Bibliotecária responsável: Marisa Pereira – CRB8/9665

## SUMÁRIO

### ARTIGO

- 5 ANÁLISE DOS ASPECTOS DA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO**  
Alex André Vicente; Paulo Henrique Sucegan
- 17 A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NA INFRAESTRUTURA DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**  
Alexandre Calheiros Amorim; Valdirene Ferreira Borges Goivinho
- 28 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO DE UM LÍDER**  
André Xavier Carvalho; Ariane Esther da Cruz; Angela Simone Ronqui Oliva
- 40 OPÇÕES DE INVESTIMENTOS RENTÁVEIS PARA SE FAZER EM MEIO À CRISE DA COVID-19**  
Kaio Vinicius dos Santos; Otavio Augusto Penga Siqueira Bueno; Fernanda Reis da Silva
- 51 LIDERANÇA FEMININA SOB A ÓTICA DO MERCADO DE TRABALHO EM ÉPOCA DE PANDEMIA: UMA REVISÃO LITERÁRIA**  
Kely Cristina Florentino Pupim; Maria Victória Oliveira Lourenço; Angela Simone Ronqui Oliva
- 64 A INFLUÊNCIA DO COVID-19 NO CRESCIMENTO EXPONENCIAL DO E-COMMERCE EM COMPARATIVO COM LOJAS FÍSICAS**  
Louisy Sthefane Lopes Leite; Pâmela Cristina Martins Matsubara
- 76 A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL: AS PERSPECTIVAS DOS IMPACTOS DA INDÚSTRIA 4.0**  
Marcos Daniel Anduja dos Santos
- 86 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS EMPRESAS**  
Matheus Del Duque Antonucci; Patricia Irina Loose de Moraes
- 99 CERTIFICAÇÃO ORGÂNICA EM USINAS DE CANA-DE-AÇÚCAR**  
Thalia Morais de Oliveira; Marco Antonio Silva de Castro

### RESUMO EXPANDIDO

- 107 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL NO MUNDO ATUAL**  
Lucas Gustavo Maciel de Oliveira Costa; Natalia Maria Mariano dos Santos; Rute Batista de Souza Silva
- 110 IMPACTO DA PANDEMIA NO SETOR LOGÍSTICO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
Luiz Ricardo Rodrigues; Paulo Nogueira M. Vieira; Angela Simone Ronqui Oliva
- 113 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS**  
Nara Natália Silva; Raul M. A. dos S. Rocha; Angela Simone Ronqui Oliva



ISSN: 2674-6743

Vol. 1 | Nº. 4 | Ano 2022

### **Alex André Vicente**

*Fatec – Faculdade de Tecnologia de Assis*  
alex\_vicente\_cm@hotmail.com

### **Paulo Henrique Sucegan**

*Fatec – Faculdade de Tecnologia de Assis*  
paulo\_cm\_henrique@hotmail.com

# ANÁLISE DOS ASPECTOS DA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

---

## RESUMO

A logística de distribuição constitui as atividades que envolvem a gestão dos produtos de uma empresa, desde o momento em que eles saem da fábrica, da linha de montagem, até a entrega ao cliente. Da fábrica ao cliente, ocorrem várias atividades relacionadas à estocagem, às vendas, ao transporte das mercadorias e à prestação de contas. Este trabalho tem como objetivo evidenciar esse processo, abordando as principais etapas da logística de distribuição, suas vantagens e desvantagens, transporte e custos. A intenção é que seja um ponto de partida para que empresários e microempresários entendam a importância do tema e passem a adotá-lo em suas empresas para aumentar sua competitividade e reduzir custos.

**Palavras-chave:** Logística, Distribuição, Empresas, Competitividade.

---

## ABSTRACT

Distribution logistics is the activities that encompass the management of a company's products, from the moment they leave the factory in the assembly line, to delivery for the customer. From the factory to the customer, there are several activities related to storage, sales, transportation of goods and accountability. This work aims to highlight this process, addressing the main stages of distribution logistics, its advantages and disadvantages, transportation and costs. The intention is that it will be a starting point for entrepreneurs and microentrepreneurs to understand the importance of the theme and start adopting it in their companies to increase their competitiveness and reduce costs.

**Keywords:** Logistics, Distribution, Companies, Competitivity.

### **Correspondência/Contato**

*Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC*

Av. Dom Antônio, 2100  
CEP 19806-900  
Fone (18) 3324-1607  
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br  
<http://fatecassis.edu.br>

### **Editores responsáveis**

Taciana Maria Lemes de Luccas  
[taciana.luccas@fatec.sp.gov.br](mailto:taciana.luccas@fatec.sp.gov.br)

Rafael Oliva  
[rafael.oliva@fatec.sp.gov.br](mailto:rafael.oliva@fatec.sp.gov.br)

# 1 INTRODUÇÃO

O atual mundo globalizado e altamente competitivo exige que as empresas elaborem e definam melhor as estratégias de seus negócios, deixando de lado o amadorismo de outrora. Tomar o cliente como igualmente globalizado e conhecer melhor suas necessidades e anseios pode conferir às empresas vantagens em seu mercado de atuação, bem como garantir sua existência.

Assim, para as empresas, por ser um setor que envolve todo o planejamento e controle do fluxo de armazenagem de produtos, serviços e informações associadas, as operações logísticas deixaram de ser meras operações de transporte e armazenagem de produtos e passaram a ser vistas mais como um diferencial para a elaboração de estratégias competitivas (NOVAES, 2001).

A logística de distribuição estuda como a gestão administrativa deve agir para melhorar o nível de aproveitamento nos seus serviços de distribuição aos clientes e consumidores através de planejamento, organização e controle das atividades de deslocamento e estocagem, com o intuito de simplificar e agilizar o fluxo de produtos e/ou serviços e reduzir custos.

De forma geral, o objetivo deste artigo foi prospectar os aspectos que impactam o sistema de distribuição e abordar a importância da logística de distribuição nas empresas.

Já de forma específica foi analisar os pontos positivos e negativos e os custos do setor; evidenciar o passo a passo de como funciona uma logística de distribuição; pesquisar as principais etapas da logística de distribuição; e abordar a análise de indicadores de desempenho.

Justifica-se este estudo pois este tem por finalidade elencar todas as etapas da logística de distribuição nas empresas, mostrando a forma correta de aplicá-la, de forma a diminuir seus custos, melhorar o processamento, otimizar a armazenagem e agilizar o transporte, para que, assim, a entrega final no cliente seja rápida, segura e satisfatória.

## 2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

### 2.1 As Atividades Primárias e Secundárias da Logística

A logística é composta por diversas atividades. Contudo, tais atividades são divididas em dois grupos de acordo com sua importância e custos envolvidos. As atividades logísticas são divididas em primárias e de apoio, sendo que as atividades de base da logística são as primárias, e as de apoio secundárias (BALLOU, 1993).

#### 2.1.1 Atividades Primárias

Três atividades são consideradas a base da logística: o processamento de pedidos e informações, a gestão e manutenção de estoques e armazenagem e, por fim, o transporte. Segundo Ballou (1993, p. 24), “essas atividades são consideradas primárias porque contribuem com a maior parcela do custo total e são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística”.

A integração dessas atividades é um fator crítico para que a cadeia logística de uma empresa ofereça um serviço adequado e atenda as necessidades do consumidor. Isso é chamado de ciclo crítico para atividades logísticas, ou seja, o período necessário para que um cliente receba algo que pediu (BALLOU, 1993).

#### *2.1.1.1 Processamento de Pedidos e Informações*

O processamento de pedidos e informações têm uma maior interação com o cliente, e isso é essencial para aumentar a qualidade do serviço. A confiabilidade dos serviços prestados por uma empresa está diretamente relacionada à maior eficiência no processamento dos pedidos. Assim, reduz-se o tempo de resposta ao cliente, contribui inclusive com a organização do fluxo das mercadorias (BALLOU, 1993).

Dentro das atividades primárias da logística, o processamento de pedidos e informações é a que possui menor custo, representando apenas de 1 a 3% dos gastos de uma empresa com logística (PAURA, 2012). Ainda assim, para Ballou (2010, p. 122), “o processamento de pedidos é considerado uma atividade básica, sendo a responsável por integrar os processos e setores posteriores da logística de distribuição”.

#### *2.1.1.2 Gestão e Manutenção de Estoques e Armazenagem*

Com a intenção de melhorar a resposta ao cliente e ao mesmo tempo reduzir a necessidade de estocagem, as empresas buscam uma melhor gestão de seus estoques. Contudo, para manter a eficiência, tais tarefas devem ser mais abrangentes do que a estocagem de curto e médio prazo e possuem uma visão mais sistêmica. Já a manutenção da armazenagem facilita a disponibilidade dos itens à disposição ao cliente, reduzindo o tempo de entrega (BALLOU, 2006).

A gestão e manutenção de estoques e a armazenagem, por sua vez, é uma das etapas do processo logístico mais caras, representando de 35 a 45% dos custos da cadeia logística em uma empresa (PAURA, 2012).

#### *2.1.1.3 Transporte*

Dentro das atividades primárias da logística de distribuição, destaca-se o transporte das mercadorias até o cliente. Nesta atividade, é importante que as empresas invistam em soluções intermodais que permitam a redução de custos, bem como em planejamento para controle dessa operação (BALLOU, 2006).

Gastos com tarifas de frete, perdas e danos no processamento das mercadorias, tempo de trânsito, confiabilidade, entre outras, devem ser levados igualmente em consideração quando

se trata do transporte de mercadorias, e isso é um diferencial para proporcionar a competitividade da empresa (NAZÁRIO, 2000 apud FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, 2000).

### *2.1.2 Atividades Secundárias*

As atividades secundárias, ou atividades de apoio à logística, são aquelas que dão suporte às atividades primárias, ou seja, ao processamento de pedidos e informações, à gestão e manutenção de estoques e armazenagem, e ao transporte (BALLOU, 2006).

As atividades de apoio ao processamento de pedidos e informações são a armazenagem e a obtenção. Ainda que a armazenagem seja também uma atividade de apoio aos estoques, seu controle ajuda na organização e planejamento da produção, bem como na solicitação de pedidos de compras junto a fornecedores. Já a obtenção diz respeito à programação de compras, com escolha de fornecedores, quantidades a serem adquiridas e forma pela qual os produtos necessários são comprados (BALLOU, 2006).

O transporte também possui diversas atividades de apoio. Todavia, os principais, que envolvem a logística, incluem o manuseio de materiais e a embalagem da mercadoria. Também relacionado com a armazenagem, o manuseio também é importante no setor de transporte logístico, pois há intensa movimentação de mercadorias dentro da empresa e no traslado. Já a embalagem de mercadoria é relevante devido à manutenção da integridade do produto até este ser entregue ao cliente (BALLOU, 2006).

## **2.2 Vantagens e Desvantagens da Logística de Distribuição**

Diversos autores (NOGUEIRA, 2012; BOWERSOX e CLOSS, 2010; NOVAES, 2015) salientam que as principais vantagens da logística de distribuição envolvem a redução de perdas e, conseqüentemente de custos; aumenta a eficiência e a competitividade das empresas ao disponibilizar mais facilmente os produtos e serviços aos consumidores; e elevam a credibilidade das empresas através da melhora na qualidade da entrega dos produtos e serviços.

Por outro lado, para que todo esse sistema de logística de distribuição funcione de maneira bem-sucedida e eficiente, deve haver harmonia entre as etapas do processo (CHING, 2001). Primeiro, para manter o funcionamento de um sistema de logística eficiente, o investimento é elevado e o retorno financeiro pode ser demorado. Há demasiada burocracia entre os processos, e o fluxo entre eles deve ser agilizado e se manter constante, portanto, o bom gerenciamento é fator determinante. Deve haver também um estreito alinhamento entre fornecedores e eventuais parceiros, pois o equilíbrio entre a manutenção do estoque e a entrega aos clientes deve ser preciso, evitando, assim, eventuais atrasos. Por último, há incertezas de diversas ordens, como intempéries, acidentes, roubos de carga e extravios.



## 2.3 Fatores da Logística de Distribuição

A logística de distribuição possui várias etapas, ou fatores, dentre elas a gestão de transporte, a checagem e expedição de mercadorias, a administração de frete e a análise e acompanhamento de indicadores, além dos sistemas de roteirização.

### 2.3.1 Setor de Expedição

O setor de expedição, a última etapa da logística de distribuição dentro da empresa, é dividido na gestão de transporte, na checagem e expedição de mercadorias, na administração de frete e na análise e acompanhamento de indicadores.

A gestão de transporte nas empresas é voltada para a resolução das questões que dizem respeito às movimentações de materiais e produtos acabados entre locais estabelecidos das redes de negócios. Esta gestão é pautada, sobretudo, em casos operacionais de seus fluxos, dentro da abordagem tradicional (MASON et.al., 2003.; NEUSCHEL e RUSSEL, 1998; NG, FERRIN e PEARSON, 1997 apud MARTINS et.al., 2011), medido em sua performance operacional e seus custos (McCANN, 2001; MEIXELL e NORBIS, 2008 apud MARTINS et.al., 2011).

Após a separação dos produtos acabados, ocorre a checagem e expedição destas mercadorias, onde haverá a combinação das cargas menores para que o cliente tenha seu pedido atendido. De acordo com Moura (1997, p. 221), “a separação de pedidos e a movimentação de cargas unitizadas inteiras, são parceiras naturais no ciclo de reabastecimento e, muitas vezes, no despacho de pedidos acabados”. Portanto, para se evitar erros, a eficiência na separação dos pedidos na logística se faz necessária.

A expedição consiste basicamente na verificação e no carregamento das mercadorias nos veículos. Com o recebimento, a expedição é executada manualmente na maioria dos sistemas. A expedição de cargas unitizadas está se tornando cada vez mais comum porque, desta forma, o tempo de carregamento de veículos pode ser reduzido consideravelmente. Embalagens utilizadas contêm grupos de produtos, enquanto carga comum consiste em volumes e caixas que devem ser carregados diretamente da plataforma para o veículo. As conferências dos conteúdos são feitas quando as mercadorias trocam de dono, no ato da expedição. A conferência consiste geralmente em contagens das caixas, mas, em alguns casos, também são necessárias contagens de peças e verificação das marcas, tamanho etc. para que se tenha total certeza de que todos os itens solicitados pelo cliente estão sendo carregados (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007, p. 350).

Existem vários tipos de indicadores de desempenho que são chamados de KPI para serem utilizados nas organizações para auxiliarem em sua performance, qualificações e objetivos. De acordo com Caldeira (2012, p. 11), sua função é simplesmente “apurar o nível das realizações da organização (resultados) para que estas possam ser comparadas com as metas preestabelecidas e apurado o desvio e o respectivo nível de performance”.

Essas KPIs são divididas em algumas categorias, dentre elas: indicadores de produtividade, qualidade, capacidade, estratégicos, lucratividade, serviços e entregas. Todos esses indicadores podem ser utilizados na empresa para que seus resultados se tornem ainda melhores através da identificação dos problemas e resolução dos mesmos precocemente (PARMENTER, 2010 *apud* ABIJAUDE, 2016). Portanto, ter KPIs bem estruturados e definidos é uma parte essencial da estratégia de gestão de uma organização.

## 2.4 Logística de Transporte

Quando é necessário movimentar um determinado produto ou mercadoria de uma região para outra, de uma cidade para outra, de uma estrutura para outra ou até mesmo entre os estoques da mesma empresa, na mesma filial, isto é considerado transporte. Além disso, o transporte deve se manter dentro das restrições de integridade da carga, bem como da confiabilidade dos prazos de entrega (PALOESCHI, 2010).

O transporte de mercadorias de uma empresa pode ser realizado de forma direta, ou seja, totalmente pela empresa. Porém, há a possibilidade de fazer o transporte de forma indireta, ou terceirizada, o que exige atenção especial para garantir a precisão das operações e a redução de custos, principalmente com realização de processos de avaliação das transportadoras, de forma que elas garantam confiabilidade, capacidade, segurança, negociação de frete, integração, rastreamento e expedição (BOWERSOX e CLOSS, 2010).

Quando o transporte é realizado de maneira direta, cabe à empresa decidir um modo de transporte que mais se adeque às suas necessidades, levando-se em conta a disponibilidade e frequência do transporte, a confiabilidade, o tempo de entrega, valor de frete e segurança para com a integridade da mercadoria (ROSA, 2007). Para isso, existem diversos modais de transporte.

### 2.4.1 Modais de Transportes

Existem diversos modais de transporte utilizados para distribuição e entrega de mercadorias, sendo os principais:

**Quadro 1** - Tipos de Modais

Modal	Tipo de Veículo	Meio
rodoviário	caminhões, carretas, bitrens, etc.	estradas e rodovias
ferroviário	trens em vagões fechados ou plataforma	ferrovias
hidroviário	barcos, balsas, navios, etc.	lagos, rios e oceanos
aeroviário	aviões	espaço aéreo
dutoviário	dutos	Aéreo e subterrâneo.

Fonte: Rosa (2007).

## 2.4.2 Multimodalidade e Intermodalidade

Quando as operações de transporte são realizadas por mais de um modal, elas são chamadas de operações multimodais e intermodais. A multimodalidade faz uso de duas ou mais modalidades de transporte, da origem ao destino, regido pelo mesmo contrato. Além do próprio transporte, pode haver os serviços de coleta e entrega da carga ao destinatário, bem como outros serviços correlatos (ANTT, 2021).

A multimodalidade do transporte é muito mais do que simplesmente operações físicas e operacionais, pois elas também envolvem a integração de responsabilidades, conhecimento, programação, cobrança de frete e outras despesas (NOVAES, 2015).

Já a intermodalidade não possui base legal, mas assim como a multimodalidade é feita da origem ao destino passando por dois ou mais modais diferentes. Contudo, para cada modal utilizado há um contrato diferente e divisão de responsabilidades, o que torna esta operação mais burocrática e ultrapassada (KEEDI, 2015). O termo intermodalidade é utilizado quando não há preocupações no uso de modais que não seja a mera integração física operacional da atividade (NOVAES, 2015).

## 2.5 Custos Logísticos

Os custos associados à logística estão ligados às suas atividades. Diversos fatores influenciam o aumento dos custos logísticos, como o aumento da competição, a escassez de recursos e o preço da mão-de-obra onde os bens são produzidos. Assim, são desenvolvidos sistemas logísticos cada vez mais eficientes, que por sua vez dependem de muitas variantes, como estratégias de compras, planejamento de produção, armazenagem, gerenciamento de materiais, processamento de pedidos, transporte etc. (ROSA, 2007).

É notável nas empresas que a logística de distribuição representa um dos maiores custos. Por isso mesmo muitas empresas têm aplicado intenso controle logístico e preferido terceirizar a distribuição para reduzir custo e se manterem competitivas (ROSA, 2007).

### 2.5.1 Classificação dos Custos Logísticos

A gestão dos custos de uma empresa envolve uma série de desembolsos financeiros que estão relacionados à sua atividade, mas que, de uma forma geral, envolvem seus produtos e/ou serviços, fornecedores, clientes, canais de distribuição, entre outros. Assim, os custos podem ser classificados em custos fixos, custos variáveis, custos diretos, custos indiretos e custos totais de logística (ROSA, 2007).

Os custos fixos são aqueles inerentes ao funcionamento da empresa, podendo ser repetitivos ao longo dos meses ou não (ROSA, 2007). No contexto da logística, um exemplo de

custo fixo é o aluguel de um armazém para estocagem de produtos, ou o pagamento mensal para uso e suporte de um software de gerenciamento.

Custos variáveis envolvem os gastos que são proporcionais ao volume produzido ou à quantidade de serviços prestados, como volume transportado ou estocado, no caso da logística (ROSA, 2007).

Os custos diretos são aqueles diretamente relacionados à produção ou serviço prestado, como por exemplo os custos de mão de obra dentro do âmbito da logística (ROSA, 2007). Já os custos indiretos não estão relacionados diretamente à produção ou serviço, e dentro da logística, podem ser exemplificados como os custos de tecnologia de informação utilizados para atender os clientes (ROSA, 2007).

Por fim, tem-se os custos totais de logística, que são todos aqueles gastos necessários para a execução logística de uma dada operação de distribuição. Estes custos totais envolvem os custos de inventário, os custos do lote (quantidade de produtos), os custos de processamento de pedidos e informação, os custos de armazenamento e o custo de transporte (ROSA, 2007).

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa é de caráter exploratório. A pesquisa exploratória serve para aumentar a familiaridade do pesquisador acerca de um fato ou fenômeno, e ainda clarificar conceitos (MARCONI e LAKATOS, 2010). A exploração visa esclarecer ideias, conceitos e relações entre variáveis, tendo como principal fim a identificação de hipóteses e o embasamento para novos estudos (GOULART, 1996).

Para tanto, foi realizada a construção do levantamento bibliográfico sobre o tema através de pesquisas em fontes secundárias, por meio de livros, revistas, monografias, pesquisas bibliográficas e artigos científicos. A pesquisa foi feita em apenas uma etapa: análise e compreensão dos levantamentos bibliográficos e documentais sobre o tema.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

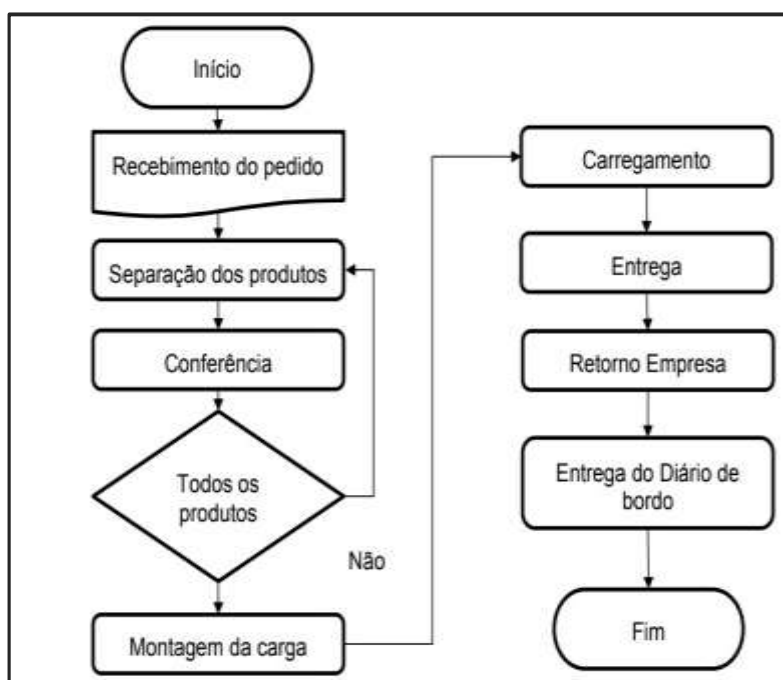
Os levantamentos dos estudos feitos a respeito da logística de distribuição revelaram que, embora este seja um tema antigo, só passou a ser bem estudado recentemente ao observar que este é um dos setores indispensáveis dentro do ramo empresarial, pois atualmente qualquer empresa que queira ser competitiva precisa estudar, adequar e aplicar a logística de distribuição, não importando seu tamanho, público-alvo e tempo de experiência no mercado.

Conhecer sua própria estrutura, seus clientes e os custos envolvidos no processo de logística de distribuição é uma tarefa complexa que necessita um bom planejamento, organização e controle, mas que pode fazer a diferença na competitividade simplificando processos, melhorando a qualidade e a velocidade das entregas e, não menos importante, reduzindo custos.

O fluxograma apresentado na Figura 1 evidencia o passo a passo da logística de distribuição em uma empresa. Conforme o fluxograma apresentado, a logística de distribuição se inicia com o recebimento do pedido do cliente.

No estoque, o produto solicitado é separado e conferido e enviado para inspeção, após o qual é embalado e enviado à expedição para o carregamento. A partir daí se dá o transporte através do modal selecionado e seguindo a roteirização, que define o frete. O produto é entregue ao cliente e o modal retorna com o diário de bordo e o fluxo da logística volta ao início.

Figura 1 – Fluxograma da logística de distribuição.



Fonte: Autoria própria.

Todos os tópicos da logística foram abordados e esclareceram as vantagens e desvantagens, procedimentos básicos, conforme visto na Figura 1, e explicaram também as principais terminologias relacionadas ao assunto.

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens dos Aspectos da Logística de Distribuição

Aspectos da Logística de Distribuição	Vantagens	Desvantagens
Transporte	grande quantidade de opções de modal, maior alcance	custos elevados, intenso planejamento
Expedição	qualidade, satisfação do cliente	passivo a erros, investimento em tecnologias
Carregamento e Descarregamento	separação, ganho de tempo	risco de acidentes, investimento em recursos humanos e equipamentos
Armazenamento	organização e proteção das mercadorias	gerenciamento complexo, investimento em estruturas
Roteirização	Segurança, economia de combustível	demora na entrega, custos de frete

Fonte: Autoria própria.

Analisando-se os principais custos logísticos das empresas, tem-se que os mais relevantes são: o transporte e distribuição, a armazenagem, a tributação, os recursos humanos e a tecnologia. A maior fatia dos custos está concentrada no transporte e na distribuição de mercadorias, que representam cerca de 50% dos custos logísticos das empresas.

O estoque e a armazenagem vêm em seguida, com cerca de 25% dos custos. Custos administrativos, com o recolhimento de impostos e recursos humanos representam cerca de 15% dos custos. Os 10% restantes se referem aos custos com tecnologias para otimização dos processos, as embalagens, as perdas, entre outros. Considerando todos estes custos, o impacto da logística para as empresas corresponde a cerca de 13% do seu faturamento bruto.

Como foi abordado, as KPIs (indicadores de desempenho) são os indicadores que o gestor fará a definição com a finalidade de medir o sucesso da empresa, acompanhando o desenvolvimento das operações.

Os indicadores primordiais são: os de produtividade, que medem os recursos utilizados para geração de um serviço ou produto; os de qualidade, que servem para o monitoramento de controle da eficiência dos produtos e serviços; os de capacidade, que medem o potencial de resposta de um processo produtivo em um período de tempo específico; os estratégicos, que está relacionado aos fatores de sucesso que se espera da empresa, a missão e a visão estabelecidos; e os indicadores de lucratividade que realiza o comparativo entre as vendas totais e o lucro e o resultado com o faturamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma breve revisão da literatura considerável ao tema pesquisado, especificando todas as etapas da logística de distribuição para sua aplicação dentro das

organizações. Busca contribuir para a construção de uma base teórica sólida sobre os elementos de colaboração logística, mostrando evidências empíricas de modo claro e objetivo.

Trata-se de um assunto resumido e abrangente que pode ajudar a introduzir os estudos sobre a logística de distribuição e proporcionar informações aos grandes e pequenos empresários. Contudo, evidencia que os microempreendedores farão melhor uso do material, pois costumam trabalhar sozinhos dentro da empresa exercendo várias funções simultaneamente e sem uma parceria qualificada neste setor.

Espera-se que este trabalho seja utilizado para que as informações sobre a logística de distribuição sejam efetivamente aplicadas nas empresas trazendo significativas transformações nos processos e excelência nos resultados.

## REFERÊNCIAS

ABIJAUDE, J. A. *et al.* Análise dos indicadores de desempenho de um centro de distribuição de bebidas. **Engevista**, v. 18, n. 1, p. 125-141, 2016.

ANTT. **Net**. Disponível em: <http://appweb2.antt.gov.br/carga/multimodal/otm.asp>. Acesso em: 05 maio. 2021.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2010.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. e COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CALDEIRA, J. **100 indicadores da gestão**: key performance indicators. Lisboa: Actual, 2012.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**: supply chain. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GOULART, I. B. **Expectativas de desempenho de psicólogos nas organizações modernas**. Belo Horizonte: Centro de Extensão da UFMG, 1996. 100 p. Relatório de pesquisa.

KEEDI, S. **Logística de transporte internacional**: veículo prático de competitividade. 5. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2015.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, R. S. *et al.* Gestão do transporte orientada para os clientes: nível de serviço desejado e percebido. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 1100-1119, nov./dez. 2011. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/issue/view/83>. Acesso em: 05 maio. 2021.

MASON et.al (2003). In: MARTINS, R. S. et.al. Gestão do transporte orientada para os clientes: nível de serviço desejado e percebido. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 1100-1119, nov./dez. 2011. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/issue/view/83>. Acesso em: 05 maio. 2021.

McCANN (2000). In: MARTINS, R. S. et.al. Gestão do transporte orientada para os clientes: nível de serviço desejado e percebido. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 1100-1119, nov./dez. 2011. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/issue/view/83>. Acesso em: 05 maio. 2021.

MIRANDA, M. S. **Dicionário técnico de logística**. São Paulo: Clube dos Autores, 2013.

MIXELL e NORBIS (2008). In: MARTINS, R. S. et.al. Gestão do transporte orientada para os clientes: nível de serviço desejado e percebido. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 1100-1119, nov./dez. 2011. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/issue/view/83>. Acesso em: 05 maio. 2021.

MOURA, R. A. **Armazenagem e distribuição física**. Instituto IMAM, 1997

NAZÁRIO, P. Papel do transporte na estratégia logística. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEUSCHEL e RUSSEL (1998). In: MARTINS, R. S. et.al. Gestão do transporte orientada para os clientes: nível de serviço desejado e percebido. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 1100-1119, nov./dez. 2011. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/issue/view/83>. Acesso em: 05 maio. 2021.

NG, FERRIN e PEARSON (1997). In: MARTINS, R. S. et.al. Gestão do transporte orientada para os clientes: nível de serviço desejado e percebido. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 1100-1119, nov./dez. 2011. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/issue/view/83>. Acesso em: 05 maio. 2021.

NOGUEIRA, A. S. **Logística empresarial: uma visão local com pensamento globalizado**. São Paulo: Atlas, 2012.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, operações e planejamento**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

PAOLESCHI, B. **Logística industrial integrada: do planejamento, produção e qualidade à satisfação do cliente**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2010.

PARMENTER (2010). In: ABIJAUDE, J. A. et al. Análise dos indicadores de desempenho de um centro de distribuição de bebidas. **Engevista**, v. 18, n. 1, p. 125-141, 2016.

PAURA, G. L. **Fundamentos da Logística**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná. Curitiba, 2012.

RAVAGNOLLI, L. L. **Roteirizadores para operadores logísticos: definição e apresentação**. Centro Paula Souza, Jaú. 2º Sem. de 2006. 86 p.

ROSA, A. C. **Gestão do transporte na logística de distribuição física: uma análise da minimização do custo operacional**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Taubaté. Taubaté, 2007. Disponível em: [file:///C:/Users/dbpai/Downloads/GESTAO\\_DO\\_TRANSPORTE\\_NA\\_LOGISTICA\\_DE\\_DISTRIB\\_UICAO\\_.pdf](file:///C:/Users/dbpai/Downloads/GESTAO_DO_TRANSPORTE_NA_LOGISTICA_DE_DISTRIB_UICAO_.pdf). Acesso em: 05 maio. 2021.



**Alexandre Calheiros  
Amorim**

*Faculdade de Tecnologia de  
Ourinhos*  
alexandre.amorim2@fatec.sp.gov.br

**Valdirene Ferreira Borges  
Goivinho**

*Faculdade de Tecnologia de  
Ourinhos*  
valdirene.borges@fatec.sp.gov.br

**Correspondência/Contato**

*Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC*

Av. Dom Antônio, 2100  
CEP 19806-900  
Fone (18) 3324-1607  
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br  
http://fatecassis.edu.br

**Editores responsáveis**

Taciana Maria Lemes de Luccas  
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva  
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

# A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NA INFRAESTRUTURA DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo destacar a importância da logística na infraestrutura do agronegócio brasileiro. Através deste estudo, aponta-se que são vários fatores que influenciam o desenvolvimento do agronegócio, incluindo-se fatores que estão além do campo, ultrapassando os limites da porteiras da fazenda e a logística representa um destes fatores, sendo da mais extrema importância. Também este estudo identifica os gargalos logísticos que interferem nos negócios agrícolas, comparando modais de transportes, identificando problemas evidenciados na infraestrutura, bem como, os recursos logísticos mais viáveis ao agronegócio. Para a metodologia do presente trabalho, opta-se método hipotético dedutivo, junto a dados quantitativos e qualitativos, apoiados em revisão literária de bibliografia especializada e também, artigos científicos disponibilizados, documentos e publicações credenciadas sobre o tema. Assim, o presente artigo analisa, com ampla abordagem, toda a importância dos processos logísticos no atendimento ao agronegócio e a forma como este fator influencia o desenvolvimento deste ramo de produção e negócio, especialmente justificado pelo fato de relacionar-se diretamente com a economia do país, assim como nas relações internacionais. Por fim, o estudo aponta para o fato que, a melhoria na logística, traz reflexos reconhecidamente positivos em toda a cadeia produtiva do agronegócio brasileiro.

**Palavras-chave:** Estrutura – Limitações – Produção Agrícola – Transporte.

## ABSTRACT

This article aims to highlight the importance of logistics in agribusiness infrastructure Brazilian. Through this study, it is pointed out that there are several factors that influence the development of agribusiness, including factors that are beyond the field, exceeding the limits of the gates of the farm and logistics represent one of these factors, being of utmost importance. This study also identifies the bottlenecks logistics that interfere in agricultural business, comparing modes of transport, identifying problems evidenced in infrastructure, as well as the most viable logistical resources for agribusiness. For the methodology of the present work, the deductive hypothetical method is chosen, together with quantitative data and qualitative, supported by literature review of specialized bibliography and also scientific articles available, documents and accredited publications on the subject. Thus, this article analyzes, with a broad approach, all the importance of logistical processes in serving agribusiness and how this factor influences the development of this branch of production and business, especially justified by the fact that it is directly related to the country's economy, as well as in relations international. Finally, the study points to the fact that the improvement in logistics brings reflexes recognized positive throughout the Brazilian agribusiness production chain.

**Keywords:** Structure – Constraints – Agricultural Production – Transport.

## 1. INTRODUÇÃO

A importância da logística na infraestrutura do agronegócio, no momento atual, vai muito além da movimentação das commodities, suas atribuições são essenciais para o escoamento das culturas. Deve-se então aproveitar essa oportunidade, pois o Brasil apresenta altas taxas de produtividade em diversos setores na agricultura.

A falta de planejamento logístico e a deficiente infraestrutura nas rodovias e ferrovias do nosso país, por onde as commodities são transportadas, são os grandes obstáculos para um processo logístico ideal. O governo brasileiro deve realizar investimentos, pois as rodovias e ferrovias apresentam-se, em sua grande maioria, muito precárias e os altos custos para o escoamento das commodities acabam sendo insatisfatórios.

Segundo afirmações de SÁ, André Cardoso de; SOUZA, Genival E. de (2017), o processo logístico vem sendo impulsionado e se faz necessário o entendimento que, a logística não é somente transportar mercadorias para entrega final do produto, mas é um processo de gestão de produtos e serviços oferecidos, a partir da sua origem, concluindo-se apenas com a entrega final.

Convém destacar que, os problemas na infraestrutura acabam atingindo nosso meio econômico diretamente, pois as dificuldades no escoamento causam impacto no valor do frete, nos custos de produção e no quanto a soma desses custos acabam por repercutir no preço de venda do produto.

É inegável que o agronegócio desempenha um papel fundamental na economia brasileira e na agricultura internacional, uma vez que é o responsável em responder por cerca de 23% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, segundo o site portal Brasil (2017).

Neste sentido, o objetivo geral deste artigo é analisar qual a importância dos processos logísticos na infraestrutura do agronegócio brasileiro, diagnosticando sua influência para a economia brasileira.

Por outro lado, de forma específica, busca analisar a abrangência da logística na infraestrutura do agronegócio brasileiro; diagnosticar quais instrumentos de gestão são utilizados, analisar a contribuição destes para o agronegócio brasileiro e descrever os modais de transportes, a prática da multimodalidade e a estrutura de transporte no Brasil.

Justifica-se assim esse estudo, pois está diretamente relacionado com a economia do país e também, com as relações internacionais econômicas que o Brasil mantém com outros países, trazendo assim, a valorização da moeda corrente do país que exporta e a aproximação dos países que com eles se relacionam economicamente. De acordo com o Cepea (2020), o PIB do agronegócio acumulou alta de 6,75% em 2020, constatando a importância deste segmento, no contexto econômico nacional.

## 2. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

### 2.1 A logística e o Agronegócio Brasileiro

A logística no agronegócio assume toda a movimentação de seus insumos, como o transporte dos abastecimentos dentro da produção e o carregamento para entregar o produto ao consumidor final. Segundo Cooper, Closs e Bowersox (p.24, 2007): a logística envolve a gestão do processamento de pedidos, os estoques, os transportes e a combinação de armazenamento, manuseio de materiais e embalagem; todos integrados por meio de uma rede de instalações.

Ainda, de acordo com esses autores, o objetivo da logística é apoiar as várias necessidades operacionais de compras, produção e atendimento às expectativas do cliente.

De acordo com Ballou (p.24, 2010) a logística envolve as atividades de movimentação e armazenagem de produtos, possuindo em sua estrutura algumas atividades essenciais, tais como: transportes, manutenção de estoques, processamento de pedidos.

A logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes, a um custo razoável (BALLOU, p.24, 2010).

Portanto, para crescer em termos de produtividade e faturamento, o agronegócio brasileiro precisa solucionar alguns desafios e essa questão não depende apenas dos agentes do setor, sendo necessária a influência dos nossos governantes para suprimir a dificuldade nos transportes, especialmente pela já apontada, carência estrutural. Já outra parte do problema enfrentado pode ser, no mínimo, melhorada com a iniciativa dos produtores.

Com referência aos principais desafios do agronegócio, podemos descrever entre eles: desperdício da produção na logística, longas distâncias para escoar os produtos, altos custos em toda a estrutura de produção, falta de infraestrutura para armazenamento, dependência do modal rodoviário e organizar a linha de produção adequadamente.

### 2.2 Infraestrutura Logística

Para [Pac.gov.br/infraestrutura-logistica](http://Pac.gov.br/infraestrutura-logistica) (2021), “Infraestrutura logística tem como prioridade investir em ferrovias, rodovias, portos, aeroportos e hidrovias do país, otimizando o escoamento da produção brasileira e garantindo a segurança dos usuários’. Também fazem parte deste eixo os empreendimentos do PAC Defesa, com projetos

estratégicos das três Forças Armadas e das Comunicações, cujo objetivo é ampliar o acesso à Internet em regiões remotas, aumentar a segurança na comunicação de dados e melhorar a interconectividade da rede brasileira com outros países.

**Tabela 1.** Os valores estão atualizados para dezembro de 2020 pelo IPCA

Tabela 1 – Investimentos em rodovias (R\$ milhões)											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Concessões ABCR</b>	6.115,51	6.201,26	7.147,50	10.071,61	9.552,71	8.244,84	7.854,46	7.626,19	6.624,25	5.472,80	* n.d.
<b>Governo Federal</b>	17.862,17	18.320,37	14.435,53	12.187,61	12.396,19	7.364,84	10.024,19	9.021,60	8.155,58	6.904,36	6.742,73
<b>Total</b>	23.977,68	24.521,63	21.583,03	22.259,22	21.948,90	15.609,68	17.878,65	16.647,79	14.779,83	12.377,16	*n.d.

**Fonte:** Elaboração CNT com dados do Siga Brasil e da ABCR. Os valores estão atualizados para dezembro de 2020 pelo IPCA. \* n.d – não disponível.

Conforme mostra a tabela 1, a queda dos investimentos privados explica-se essencialmente pela dificuldade de investimentos das concessionárias da 3ª Etapa do Programa de Concessões Rodoviárias Federais. Segundo a Confederação Nacional do Transportes (2020), entre 2010 e 2019, foram investidos R\$ 191,58 bilhões nas rodovias federais e nas rodovias concessionadas. Desse montante, 39,1% (R\$ 74,91 bilhões) foram aportados pelas concessionárias e 60,9% (R\$ 116,67 bilhões) pelo Governo Federal. Destaca-se a importância dos investimentos das concessionárias para a infraestrutura rodoviária brasileira: mesmo com uma malha cerca de 3,4 vezes menor, o aporte delas chega a ser bem próximo ao investido pela União.

### 2.2.1 Fornecimento e Gestão de Matérias Primas (Antes da Porteira)

Os insumos agrícolas configuram-se como a base para iniciar a produção de qualquer segmento no mercado; seja no ramo da pecuária, agricultura ou demais segmentos, essa etapa da produção é conhecida como “antes-da-porteira”.

Envolvem as agroindústrias em relação aos seus processos de produção, de abastecimento em matérias primas (MP) e de distribuição, podem condicionar a aplicação das duas principais filosofias atuais de gestão da produção (just-in-time e just-in-case). (BATALHA, 1989).

Em se tratando de insumos agrícolas, sabe-se que sua produção está diretamente ligada ao fator agroindustrial, ou seja, para que haja a produção nos campos precisa-se das produções realizadas nas indústrias, configurando a chamada cadeia de suprimentos, por estarem interligadas suprimindo as necessidades uns dos outros, até à concretização do produto final.

Segundo Batalha (1989), cabe lembrar que um bom sistema de gestão da produção ajuda a pilotar e a controlar uma organização, mas não resolve todos os problemas de ineficácia produtiva.

Um bom sistema de gestão da produção deve caminhar junto com adequadas tecnologias de processo e um pessoal bem formado e motivado, mobilizando o sistema produtivo.

Para Batalha (1989), a escolha do processo de gestão da produção melhor adaptado deve, necessariamente, levar em consideração as características do processo industrial e os objetivos estratégicos da firma.

### **2.2.2 Processos Produtivos (Dentro da Porteira)**

Como exposto acima, os processos produtivos fazem parte de uma cadeia produtiva composta por elementos: antes-da-porteira, dentro-da-porteira e depois-da-porteira.

“Antes-da-porteira” é o elemento da cadeia produtiva que envolve os insumos e implementos agrícolas. “Dentro-da-porteira” é a produção do empresário rural em sua propriedade onde pode envolver mais de um segmento de mercado, como pecuária e agricultura, suinocultura e agricultura, piscicultura e agricultura, entre outros. “Depois-da-porteira”, é o que chamamos de cadeia de beneficiamento, onde a matéria prima produzida pelo empresário rural se transforma em produto chegando ao consumidor, reconhecida também, como setor industrial.

Para Conab (2020), o conceito de cadeia produtiva foi desenvolvido como instrumento de visão sistêmica por ser composta de diversas etapas, sendo que todas elas devem serem cumpridas de maneira adequada para se concretizar um produto final de qualidade que possa suprir as necessidades e desejos do consumidor final, ou seja, os clientes.

Parte da premissa que a produção de bens pode ser representada como um sistema, onde os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, objetivando suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema (CONAB, 2020).

De acordo com a Conab (2020), nesse cenário de uma agricultura mais competitiva e tecnológica ao longo dos anos, o aumento na produção brasileira de grãos apresenta-se como um bom parâmetro para análise desse progresso.

Segundo dados da Companhia Brasileira de Abastecimento (CONAB) (2020), o Brasil deverá ultrapassar a barreira dos 250 milhões de toneladas de grãos produzidos na

safrá 2019/2020, superando em 4%, ou seja, 9,7 milhões de toneladas a mais que o apresentado na safra anterior.

Em resumo, o gerenciamento da cadeia de suprimentos de maneira adequada resulta em significativos benefícios para o empresário rural, aos empresários agroindustriais, aos clientes e à economia do país como um todo.

### **2.2.3 Formas de Distribuição (Depois da Porteira)**

A distribuição engloba decisões relativas aos canais de marketing que serão utilizados por um produtor para disponibilizar seus produtos ao mercado final. Para Kotler (1998), o canal de marketing representa um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço, disponível para uso ou consumo geral.

Segundo Megido e Szulcsewski (2002, p.55), canais de distribuição consistem em: organizações que servem para colocar à disposição de consumidores finais/clientes produtos que são originários de um fabricante.

Vale colocar a definição de Kotler (1998, p. 466), na qual, a função do distribuidor é “vender bens ou serviços comprados para revenda ou uso empresarial”. Sabendo que os Canais de Distribuição são estruturas funcionais que, mediante suas operações, geram a movimentação de produtos e serviços entre os membros participantes de um mercado, facilitando o atendimento das necessidades de demanda.

Podemos, a partir deste esclarecimento, ressaltar a existência de dois tipos de distribuição: Direta: quando o fabricante do produto vende diretamente ao consumidor (seja através de lojas próprias ou de fábricas) e Indireta: quando o fabricante utiliza intermediários (atacadista, varejista, etc.) que coloquem o produto ao alcance dos consumidores (por exemplo, supermercados, ou mesmo, grandes redes de hipermercados).

Segundo Kotler (1998, p. 466), dentro destes dois tipos, o fabricante ainda conta com um composto de 3 sistemas de distribuição, dos quais deverá optar por um que atenda às suas estratégias. Tais sistemas são:

- Distribuição exclusiva: o fabricante opta por uma empresa que trabalhará somente com seu produto e de nenhum outro fabricante;
- Distribuição seletiva: visando seu público-alvo, o fabricante opta por alguns canais que atendam às suas estratégias, não exigindo exclusividade, contanto que receba tratamento que lhe garanta retorno satisfatório;

- Distribuição intensiva: o fabricante coloca seus produtos no maior número de pontos de venda possível.

Notando-se a crescente competitividade no cenário atual, os canais de distribuição (também conhecidos como canais de marketing) vêm se modificando ao longo dos anos de modo a facilitar o processo de troca, adaptando-se cada vez mais ao cenário mercadológico vigente, principalmente aos empresários rurais, os quais sustentam boa parte da economia brasileira.

## **2.3 A Multimodalidade e a Intermodalidade Logística**

A multimodalidade e a intermodalidade são opções pela utilização de mais de um tipo de transporte e, assim sendo, podemos carregar uma mercadoria de seu ponto de origem, até mesmo a entrega dos insumos ao seu destino final, por meio de modalidades de transportes alternativos.

### **2.3.1 O Impacto da Logística de Transporte no Agronegócio Brasileiro**

Fica fácil compreender a razão pela qual a logística brasileira é avaliada como um dos custos logísticos mais caros e ineficaz, oferecendo diferentes desafios para os produtores. É indiscutível que o avanço e o crescimento da utilização de diversos tipos modais de transporte, sendo que com isso, trariam ao setor do agronegócio uma grande possibilidade para o crescimento benéfico para o setor.

As redes modais como a ferroviária e hidroviária, precisariam ser alvos de investimentos, já que exteriorizam custos menores e têm maiores capacidades para escoamento, apresentando-se menos poluidores.

Considerando que, um vagão de trem transportando em média 100 toneladas, pode suprir o fluxo de quase quatro caminhões e, com isso reduziriam os congestionamentos nas estradas e nos centros urbanos. Além disso, como decorrência, diminuiria o impacto ambiental, configurando-se assim, o transporte “ecologicamente correto”.

No Brasil, já temos construídos longos trechos de ferrovias, mas ainda é indispensável consolidar as ligações entre as regiões envolvidas. E, segundo a Associação Nacional dos Transportes Ferroviários (ANTF), podem representar cerca de 50% dos *custos rodoviários*. Em dezembro de 2020, as concessionárias ferroviárias consolidaram um crescimento na produção de Carga Geral de 8,3%, em relação ao mesmo mês de 2019. O dado anualizado comprova a resiliência do setor, com uma expansão de 2,1%, mesmo diante das restrições impostas pela pandemia.

A agregação entre as malhas rodoviárias, ferroviárias e hidroviárias, chamada “multimodalidade”, é capaz de oferecer ainda maiores baixas nos custos relativamente à atual situação unimodal.

Entretanto, independentemente das melhorias nas condições das rodovias e atuais formas de transportes, vê-se como necessárias a realização de altíssimos investimentos para assim, potencialmente, esperarmos resultados positivos subsequentes nesse sentido.

### 3 METODOLOGIA

Para realização do presente trabalho, foram buscados alguns dados quantitativos e qualitativos, bem como os conceitos mais essenciais a respeito do conteúdo em estudo, considerando as análises de informações relevantes, relatórios formais e levantamentos bibliográficos que atendessem aos objetivos do estudo.

Desta maneira o presente artigo se define pelo levantamento bibliográfico, exploratório e qualitativo. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de livros, leituras em periódicos científicos e matérias publicadas nos meios de comunicação, como sites institucionais com base técnica de comunicação formal e, conforme Severino (2007, p.122): “A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc; auxiliando com informações necessárias à realização do tratado”.

A pesquisa exploratória parte do estudo de um problema possibilitando uma maior proximidade com o assunto, conhecendo melhor a área que envolve a temática em estudo e, conseqüentemente, aproximando o máximo do objeto de estudo.

### 4 RESULTADOS

Uma boa gestão logística deve empenhar-se em todo o processo produtivo, garantindo as melhores circunstâncias para a produção, colheita, armazenamento e transporte de insumos, buscando sempre o menor custo possível. Neste segmento a logística pode ser dividida em três partes integradas: logística de suprimentos, de apoio à produção e de distribuição.

**Tabela 2 – Qual contribuição e benefícios a logística traz**

LOGÍSTICA	SERVIÇOS E SETORES RELACIONADOS	BENEFÍCIOS GERADOS
Suprimentos (Antes da Porteira)	- Pesquisas, materiais genéticos (mudas, sementes, sêmen e óvulo), seguros, maquinários, cooperativas, insumos, clima e setor público.	- Bom planejamento; - Seleção das melhores sementes; - Parcerias com Associações e cooperativas;



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparo do solo, plantio, colheita e criação;</li> <li>- Financiamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomada de decisão do gestor;</li> <li>- Proteger o capital investido</li> </ul>
<p><b>Produção</b> (Dentro da Porteira)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção dos maquinários, transporte, armazenamento dos insumos, posto de abastecimento das máquinas, mão de obra e descarte de embalagens de agrotóxicos.</li> <li>- Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da produtividade;</li> <li>- Obtenção dos produtos agropecuários in natura prontos para a comercialização;</li> <li>- Visualização do consumidor final;</li> <li>- Fidelização</li> </ul>
<p><b>Distribuição</b> (Depois da Porteira)</p>	<p>Transporte, armazenamentos, distribuição, comercialização, negociação com os clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor custo de transporte</li> <li>- Lucratividade;</li> <li>- Agregar valor ao cliente;</li> </ul>

**Fonte: Elaborado pelos autores.**

Existem vários fatores relevantes e o que merece grande atenção são as transformações ocorridas em âmbito mundial, onde nas últimas décadas existiram mudanças no contexto político, econômico e cultural propiciadas pela globalização, gerando ganhos competitivos que a logística agregou ao agronegócio, traduzidos em estratégia e em gestão.

São mudanças sobre a forma de como vivemos e, também em como as empresas executam suas operações. Existe uma exigência muito elevada por parte dos clientes, isso torna a concorrência mais agressiva e há um aumento da competitividade, especialmente porque, hoje as empresas em geral vêm trabalhando com os padrões de qualidade bem próximos umas das outras. Para aprimorar seus processos produtivos e para obter maiores lucros, é primordial saber gerir os custos no processo de produção intermediária, sendo feita essa gestão com eficácia, maior será a lucratividade perante os concorrentes.

Desta maneira, tendo feito um processo de gestão de forma assertiva, considerando todas as atividades do agronegócio, bem como todas as atividades que a cadeia produtiva exige e as operações que envolvem transporte, armazenamento e distribuição de produtos agrícolas, pecuários e da agroindústria, enfim tudo que envolve o antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira; que correspondem a fatores primordiais para maior lucratividade com relação aos seus concorrentes. Assim sendo, a logística bem planejada e bem elaborada contribui para uma maior lucratividade e acaba sendo um diferencial perante a concorrência.

Baseados em dados atuais, afirma-se que o agronegócio representou 24,3% do PIB em 2020, respondendo por mais de um quarto do PIB do Brasil.

Deste modo, com um bom planejamento estratégico, proporcionando vantagens nos valores, disponibilizando serviços básicos, tais como: entregas mais rápidas ou agendadas, gerando valor e satisfação ao cliente, os ganhos tendem a serem cada vez mais crescentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado teve como objetivo principal a referência aos temas abordados dentro da área da logística, na cadeia produtiva do agronegócio e seus custos logísticos.

Por fim, o tema tratado neste artigo é de interesse dos segmentos de empresas públicas e privadas do setor do agronegócio e de logística, sendo um importante instrumento para a sensibilização sobre o atual cenário em que se encontra a logística do agronegócio brasileiro e suas principais necessidades pulsantes e emergenciais.

Sabemos que existem vários desafios para o agronegócio brasileiro, dentre eles o desperdício da produção na logística e a dificuldade encontrada por muitos produtores rurais, em nosso país, quando chega o decisivo momento de escoar a produção.

Fica bem evidenciado no presente trabalho que, o grande problema do Brasil não é produzir com qualidade que atenda às exigências do mercado interno ou externo, mas o grande problema encontrado é na hora de escoar a produção. Nos últimos anos registram-se safras recordes e, no ano de 2020, houve mais um aumento do PIB, assim o Brasil deverá ultrapassar a barreira de 250 milhões de toneladas de grãos produzidos na safra 2019/2020, superando em 4% ou 9,7 milhões de toneladas o apresentado na safra anterior.

É preciso um investimento maior do que tem sido feito até hoje, em todos os modais e, principalmente, em hidrovias e ferrovias que possuem um valor do frete muito mais atraente se comparado às rodovias, sejam elas estaduais ou federais. Além dos custos menores possuem maiores capacidades para o escoamento da produção e são transportes menos poluentes.

A boa gestão feita na logística beneficia além do processo produtivo, a colheita, o armazenamento e o transporte de insumos. Fica bem definido neste trabalho a importância de uma boa gestão financeira, enfatizando o “dentro da porteira”, que faz toda a diferença na lucratividade da safra, fator que diferencia o produtor frente à concorrência e, principalmente, frente ao consumidor final que está cada vez mais exigente e extremamente seletivo.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, R.H., **Logística Empresarial**, São Paulo, Atlas, 2010. Acesso em Abril de 2021.
- BOWERSOX, D, CLOSS, D e COOPER, M. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Acesso em Abril de 2021.
- BATALHA, Mário O. La notion de filiere comme outil d 'analyse stratégique: le cas des matieres grasses à tartiner au Brésil. Tese dt: Doutorado IGIAINPL, 1993, Paris. **ABIA A**

**INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ALIMENTAÇÃO.** No FLORIOT, Jean-Louis. Les stratégies industrielles et la maîtrise des flux en industries agro-alimentaires. Revue Economie & Gestion Agro-alimentaire nO 24, Cergy-Pontoise, França, 19n. TARONDEAU, Jean-Claude. Produits et technologies - Choix politiques de l'entreprise industrielle. Dalloz, 1982, Paris. GIARD, Vincent. Gestion de la production. Economica, 1989, Paris. Acesso em: março de 2021.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Acompanhamento da Safra Brasileira-Grãos**, Brasília, DF, v. 7, safra 2019/2020, n. 7, sétimo levantamento, abr. 2020a. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras>. Acesso em: março de 2021.

Disponível em: <https://www.antf.org.br/>, acesso em abril de 2021.

Disponível em: <https://www.cnt.org.br/publicacoes>, acesso em abril de 2021.

Disponível em: <http://www.pac.gov.br/infraestrutura-logistica>, acesso em fevereiro de 2021.

Disponível em: <https://www.canalrural.com.br/programas/informacao/mercado-e-cia/pib-agronegocio-alta-tendencia/>, acesso em novembro de 2020.

PORTA BRASIL. **Economia e Emprego.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego>>, acesso em novembro de 2020.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Acesso em: março de 2021.

MEGIDO, J.L.T.; SZULCSEWSKI, C.J. **Administração Estratégica de Vendas e Canais de Distribuição.** São Paulo: Atlas, 2002. Acesso em: março de 2021.

SÁ, André Cardoso de; SOUZA, Genival E. de. Agronegócio: escoamento de Soja no Brasil, disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/artigo-cientifico/pdf/escoamento-de-soja.pdf>>, **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Edição 04. Ano 02, Vol. 01. pp 344-358, acesso em setembro 2020.

**André Xavier Carvalho**

FATEC Assis

andre.carvalho27@fatec.sp.gov.br

**Ariane Esther da Cruz**

FATEC Assis

ariane.cruz@fatec.sp.gov.br

**Dr.<sup>a</sup> Angela Simone  
Ronqui Oliva**

FATEC Assis

angela.oliva@fatec.sp.gov.br

## INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO DE UM LÍDER

### RESUMO

A Inteligência Emocional tornou-se um assunto relevante tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Diante disso, será apresentado um estudo de caso e pesquisas bibliográficas sobre o tema, com o objetivo de evidenciar os benefícios e o diferencial de um líder com capacidade de IE. O estudo sobre o tema teve um crescimento a partir do século XIX em consequência da busca de informações sobre a inteligência humana. Desde então, diversas teorias têm sido discutidas por psicólogos e profissionais da área. A partir dos dados e informações obtidos, foi realizada uma reflexão a considerar a importância de profissionais com habilidade de liderança e o quanto isso implica na vida pessoal e profissional dos seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Inteligência. Emocional. Líder. Profissional. Diferencial.

### ABSTRACT

Emotional Intelligence has become a relevant subject in the personal and professional environment. Therefore, a case study and bibliographic research on the subject will be presented, with the objective of highlighting the benefits and differentials of a leader with EI capacity. The study on the subject emerged from the XIX century because of the search for information on human intelligence. Since that, several theories have been discussed by psychologists and professionals in the field. Based on the data and information obtained, a reflection was carried out to consider the importance of professionals with leadership capacity and how much this implies in the personal and professional lives of their employees.

**Keywords:** Emotional. Intelligence. Leader. Professional. Differential.

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, pode-se notar grandes índices de pessoas com doenças psicossomáticas, as quais podem ser resultados de muitos fatores, inclusive dentro do ambiente de trabalho, por uma má gestão de líderes que, com suas ações frente aos colaboradores, podem afetar a vida particular destes. Os números de afastamentos do trabalho por adoecimento, sobretudo, por transtornos comportamentais, ocupam o terceiro lugar no Brasil. Além disso, as doenças físicas, que também causam afastamentos, por vezes, podem ser resultado de um esgotamento mental. Por isso, é importante entender como usar as emoções de maneira inteligente para guiar e coordenar os liderados, a fim de alcançar bons resultados empresariais e pessoais evitando, assim, ônus às organizações (FONSECA, 2019).

De acordo com Chaves (2019), além dos problemas emocionais causados ao colaborador, nota-se altos índices de rotatividade, baixos níveis de produção, queda na qualidade dos serviços ou produtos e demais questões que impactam diretamente a organização, já que, emocionalmente abalados, os colaboradores não estarão dispostos a contribuir totalmente com a empresa. Um estudo feito com os norte-americanos pela *American Psychological Association* afirma que 75% do estresse dos funcionários é causado por seus líderes e que 60% negariam um aumento de salário se houvesse uma troca de líder.

Na visão de Kantor (2019), o ambiente de trabalho pode ser considerado positivo ou negativo, ou seja, calmo e tranquilo ou agitado e estressante. Em muitas situações, exige-se que as ações trabalhistas sejam realizadas sob muita pressão, logo, a IE (Inteligência Emocional) se qualifica como uma excelente ferramenta de apoio, destacando pessoas que sabem administrar suas emoções, pois possuem facilidade em trabalhar com equipe, se adaptar às mudanças e gerir conflitos internos ou externos.

O artigo a ser desenvolvido tem como objetivo geral explicar e apontar a importância da Inteligência Emocional aos líderes, visto então como diferencial estratégico para este e, consequentemente, para a empresa onde ele atua.

Os objetivos específicos deste trabalho são demonstrar como a inteligência emocional pode ser utilizada nas empresas, e prospectar os benefícios de sua aplicação e geração do diferencial estratégico organizacional. Buscou-se também explicar a importância da IE aos líderes no ambiente empresarial.

São apresentados os problemas e consequências que podem ser resultados de uma inadequada gestão de pessoas, afetando não somente os colaboradores como a empresa em geral e, por muitas vezes, os clientes destas. Problemas esses que podem ser evitados se o líder

ou responsável aprender a trabalhar e controlar suas emoções, usando de empatia para com os seus liderados.

O trabalho justifica-se pela abrangência que a IE está conquistando no âmbito profissional, cujo tema tem ganhado força e tem sido um dos mais discorridos atualmente quando se trata de capacitação, ocupando grande parte do conteúdo de cursos, treinamentos e palestras voltadas à aptidão de líderes.

Desta forma, a IE torna-se um assunto de grande importância na área organizacional, sendo relevante a realização de pesquisas tanto para conhecimento quanto para comprovação de seus benefícios e as características de um profissional com esse diferencial.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Inteligência Emocional**

A partir do século XIX, notou-se um crescimento no estudo sobre a inteligência humana. Após surgirem várias teorias sobre a IE, Gardner desenvolveu a teoria das Inteligências Múltiplas, na qual afirma existir sete tipos de inteligências que são independentes entre si, sendo elas a inteligência matemática, linguística, corporal, espacial, musical, interpessoal e intrapessoal, e quando uma pessoa possui estas duas últimas surge então a Inteligência Emocional, onde a intrapessoal diz respeito ao relacionamento interno e a interpessoal ao com as pessoas ao redor. (GARDNER, 1995).

Em 1990, são apresentadas as características da Inteligência Emocional e, conforme Salovey e Mayer (1990), trata-se da habilidade de monitorar seus próprios sentimentos e emoções e a dos demais, além de fazer uso desta informação para guiar as emoções e ações (MAYER E SALOVEY, 1990).

Após a definição anterior, surgiram outros estudos e críticas sobre o tema, que diziam que as teorias de Salovey e Meyer eram enganosas e infundadas, que estariam reescrevendo um conceito sem uma real habilidade relacionada às emoções, e os mesmos estudiosos respondem as críticas que a IE seria a capacidade de processar informações junto ao afeto (MAYER E SALOVEY, 1993).

Entretanto, Goleman (1995) afirma que foi apenas em 1995 que se popularizou o conceito “Inteligência Emocional”, quando Daniel Goleman lançou o livro “*Emotional intelligence*” ampliando e incluindo mudanças no conceito dessa inteligência.

Após outros autores surgirem lançando suas críticas e teorias, Salovey e Mayer, pioneiros no tema, revisam o conceito inicial e indicam que a IE é como um conjunto de aptidões e capacidades ou habilidades mentais. Para esses autores, a IE é definida por quatro grupos de habilidades, sendo:

A inteligência emocional implica a habilidade para perceber e valorar com exatidão a emoção; a habilidade para acessar e ou gerar sentimentos quando esses facilitam o pensamento; a habilidade para compreender a emoção e o conhecimento emocional, e a habilidade para regular as emoções que promovem o crescimento emocional e intelectual (MAYER E SALOVEY, 1997, p. 32).

Essas habilidades resultam em um menor esforço cognitivo no processamento das informações e, principalmente, na resolução de conflitos emocionais (MAYER E SALOVEY, 1997; SCHWARTZ, 1990).

Além disso, encontram-se outras habilidades na IE, como a de Compreensão Emocional (CE) que indica o quanto uma pessoa é capaz de entender as situações emocionais por meio de processos de memória e codificação emocional, que podem ser associados a sentimentos de previsão e controle (CARUSO, 2002; MAYER E SALOVEY, 2004).

Ademais, existe o Gerenciamento Emocional (GE) que agrega as pessoas à capacidade de regular suas emoções e a dos demais, ou seja, produzir emoções positivas e reduzir as negativas. Pessoas com essa capacidade podem aumentar as chances de alcançar seus objetivos, obtendo controle emocional e satisfação nas interações sociais (MAYER E SALOVEY 1997; LYONS E SCHNEIDER, 2005; LOPES, SALOVEY E STRATUS et. al, 2003).

## **2.2 Líder**

Chiavenato diz que “o estilo de gestão de pessoas se adapta a época e momento” logo observa-se que muitas empresas consideravam que os recursos humanos eram apenas mais um meio e ferramenta utilizados para alcançar seus objetivos e que, aparentemente, os colaboradores não obtinham meta ou projetos. Contudo, isso tem mudado pois, após muitas evoluções e revoluções, os colaboradores têm ganhado espaço e voz nas empresas, inclusive o termo destinado a essa área que cuida das pessoas tem passado por atualizações que reforçam sua importância, surgindo, então, diversos outros termos como gestão de pessoas, gestão com pessoas, entre outros (CHIAVENATO, 2005).

Nas organizações, cada contribuinte possui sua importância, seja cliente, fornecedor ou colaboradores. Todos devem ser vistos como parceiros, pois contribuem para o bom funcionamento e atingimento das metas e projetos instaurados pelas empresas (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Chiavenato (2009, p.107) “liderança é a influência Interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo.” Chiavenato (2009, p.89) ressalta ainda que “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação.

Após as diversas mudanças, nota-se a importância de demonstrar questões humanitárias por parte das organizações e isso pode ser transmitido pelos líderes que, como Sun Tzu menciona, deve conter “sabedoria, sinceridade, humanismo, coragem e disciplina” (TZU, 2006, p 28).

O líder se torna responsável pelo sucesso da organização, pois é ele quem irá direcionar cada colaborador em sua área de maior afinidade, de acordo com muitas questões que devem ser analisadas para maior eficácia em seus resultados. Além disso, deve possuir uma visão ampla de toda a situação organizacional, o que lhe permite a tomada de decisões e, principalmente, guiar seus liderados rumo aos melhores resultados (BENNIS, 1996).

Para que o líder se diferencie de um chefe, ele deve, sobretudo, possuir ou adquirir a habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo e foco nos objetivos estipulados para o bem comum (HUNTER, 2004). E, para que isso ocorra de forma mais assertiva, o líder deve possuir Inteligência Emocional.

### **2.3 O Líder e a Inteligência Emocional**

A Inteligência Emocional não é importante somente aos líderes, mas para qualquer pessoa já que envolve autoconhecimento, controle emocional, automotivação, empatia e relacionamentos interpessoais. Habilidades e qualidades que se devem treinar ou aprimorar para obter bons resultados nas relações sociais, seja na área pessoal ou profissional. No âmbito laboral, o líder deve ser a pessoa que motiva, orienta, se dedica e foque no aprendizado dos que estão ao seu redor, além de, é claro, ter que possuir outras habilidades que o farão ser seguido e influenciado, e não apenas obedecido (CHIAVENATO, 2010).

Além disso, ao conhecer e administrar as emoções, o profissional se mantém estável diante das variações no dia a dia do trabalho, não deixando de produzir o que lhe foi proposto e podendo, como mencionado, influenciar as pessoas ao redor com suas ações. Portanto, figuras de liderança não só devem utilizar dessa ferramenta como um diferencial estratégico, mas também buscar desenvolvê-la em seus liderados, pois irá criar um “efeito dominó”, com consequências positivas (ABCFARMA, 2019).



Um profissional com características de autocontrole, capacidade de gerenciar suas próprias emoções e entender as das pessoas ao seu redor pode ser considerado um líder com IE. Essa capacidade de lidar consigo mesmo interfere nas relações com seus colaboradores, possibilitando respostas mais hábeis, maior criatividade e facilidade de reconhecer as emoções do outro. A IE é 85% responsável pelo desempenho de líderes bem-sucedidos, sendo duas vezes mais importante que o QI (Quociente de Inteligência). Liderados que são influenciados positivamente criam uma boa convivência entre si, resultando, conseqüentemente, em uma equipe que gera bons resultados, acarretando o sucesso da empresa (GOLEMAN, 1998).

Apesar de estar ainda em estudos para que seus efeitos e, inclusive, os meios de aferir níveis de IE sejam comprovados, existem estudos promissores, além da IE ter ganhado força, sendo um dos temas atuais mais utilizado quando se trata de liderança (HUTZ E WOYCIEKOSKI, 2009).

### **3 METODOLOGIA**

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa bibliográfica que é o primeiro passo para realizar qualquer pesquisa científica já que, por meio dela é feita uma revisão na literatura de estudos já existentes, mas com uma visão distinta (MACEDO, 1994).

Pesquisou-se por definições e estudos que tinham como objetivo evidenciar a importância da inteligência emocional, buscados em artigos publicados em *sites* ou revistas especializadas, além de livros.

Além disso, foi realizado um estudo de caso que é a análise feita por meio das informações detalhadas que foram coletadas para este fim. Essas informações são consideradas importantes, pois são utilizadas para aprender e entender a totalidade de uma situação (DUARTE e BARROS, 2006).

O estudo de caso foi desenvolvido em duas empresas anônimas, que neste trabalho serão apresentadas como “Empresa A” e “Empresa B” que, por questões de ética, não serão reveladas suas identidades e nem as dos colaboradores que cooperaram para o desenvolvimento deste estudo. As informações foram coletadas por meio de entrevistas durante o período de setembro a novembro de 2021 na cidade de Assis.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Visto o quão presente as emoções estão no cotidiano, desenvolveu-se, neste trabalho, a coleta de dados e o tratamento de informações de dois lados opostos. Foram realizadas entrevistas com dois (02) colaboradores da empresa A que se trata de uma filial de uma marca multinacional, a fim de conhecer a forma com a qual eram liderados e viam seu líder dentro da empresa. Além disso, foi entrevistado um ex-gerente comercial da empresa B, para entender como este atuava em seu papel de liderança junto aos seus liderados.

O colaborador 1 da empresa A afirmou que:

A minha gerente é insuficiente quanto a liderança. Na minha opinião, ela não tem maturidade para estar nessa posição, vou contar algumas coisas que aconteceram. Há um tempo, fiquei grávida e por conta da pandemia, a médica solicitou o meu afastamento da empresa, então, fui falar com ela. Cheguei em sua sala ela estava sentada na mesa e quando disse que precisava conversar, nem ao menos me convidou para sentar e muito menos fechar a porta, pediu para falar dali mesmo. Eu estava de poucas semanas e tinha acabado de descobrir a gestação, e preferia sigilo, pedi isso a ela e como resposta falou que não iria conseguir guardar a notícia, para contar sim por que de qualquer forma, todos saberiam. Em seguida, saiu gritando e contando para todos que estavam na loja, e naquele momento fiquei muito nervosa. Todos acharam um absurdo a atitude dela, sem contar das perguntas constrangedoras que me faziam porque eu não tinha um namorado. Enfim, fui afastada e precisava colocar alguém no meu horário, que no caso, era período da manhã, o mais desejado dos funcionários e ao invés de agir como de costume da empresa dando prioridade para quem já está há mais tempo na equipe, foi escolhida uma pessoa com pouco tempo de empresa, o que pode ter sido influenciado pela amizade de ambas, passando na frente de todos os funcionários que já estão na empresa há mais tempo, e isso causou uma revolta em todos. Infelizmente, acabei perdendo o bebê e tive que voltar antes do esperado. Quando soube quem estava no meu lugar fiquei inconformada, essa atitude afetou a equipe, uma pessoa que não estava nem há 6 meses na empresa passar na frente de pessoas que já estão há mais de 1 ano. E não foi por mérito, é apenas amiga da gerente, ela me tirou do meu horário e essa pessoa permaneceu mesmo com minha volta. Não só eu, mas todos ficaram desanimados, com sentimento de não valer nada ali, por mais que façamos, sentimos que não existe reconhecimento. Algumas até cogitaram de pedir demissão, a injustiça causou muito conflito interno, alguns até tentaram falar que estavam desanimados e cansados, mas não adiantou. Ela pensava estar certa em tudo, eu não entendo como funciona um treinamento para gerente na empresa, mas posso dizer que ela não é uma boa líder. Atitudes no dia a dia que também desanimam muito, ao chamar a atenção de um colaborador gritando na frente de todos, inclusive de clientes, fazer ameaças como de demitir por justa causa se não cumprirmos metas ou se não fizer como ela pede e várias outras coisas. Enfim, com essa postura ela gerou uma equipe desmotivada, chega a hora de ir trabalhar sentimos vontade de faltar, e isso causa impacto em tudo, até na nossa vida pessoal. O jeito dela agir é como se só a gente precisasse da empresa e a empresa não precisasse de nós, nem do nosso trabalho e dedicação. Uma equipe que está desmotivada pelo próprio gerente não vai fazer um bom trabalho e, na primeira chance, vai em busca de outra oportunidade. (COLABORADOR 1, 2021)

Já o colaborador 2 da empresa A relatou que:

Eu não tinha noção do quanto uma má liderança poderia afetar uma pessoa no âmbito profissional, chegando a influenciar o pessoal, até lidar com uma gerente sem capacidade nenhuma em ser líder. Acredito que tudo tenha seu lado positivo e negativo, o lado ruim de trabalhar com uma má gestão, é que você nunca se sente motivado, as atitudes de cobrança, o tom ameaçador, as diferenças de funcionários que puxam o saco aos que não puxam destroem qualquer motivação. Eu lembro de vários dias que eu chorava para ir trabalhar, sentia uma angústia e só ia porque realmente precisava, e era exatamente isso

que a gerente demonstrava, que não era só eu que precisava daquela vaga, que eu só era um número, que tinha vários outros querendo o meu lugar e que a empresa não precisava de mim, mas eu que precisava dela. Isso fazia com que ela se sentisse no direito de mudar uma folga em cima da hora, de ligar no mesmo dia pedindo para ir em outro horário, como se a gente não tivesse outros compromissos ou uma vida fora da empresa. Uma vez ela recebeu uma advertência porque a loja dela era a que mais tinha hora extra, ela mostrava que não gostava de dispensar os funcionários, todo dia "pedia" para ficar a mais do que a carga horária de trabalho, muitas das vezes sem necessidade nenhuma. Só começou a dispensar no horário correto de cada um, quando recebeu a advertência. Só ela sabia, só ela mandava e desmandava, não dava autonomia nenhuma para os funcionários, não tinha empatia, não dava direito de voz, não se colocava no lugar de ninguém e ainda oferecia mordomias e tratava com diferença aqueles que faziam todas as suas vontades, davam presentes e saíam juntos aos finais de semana. A parte boa era que todos os dias eu queria sumir dali e, com isso, eu tive forças para começar a estudar e ampliar meus horizontes, eu estava num lugar que me dava crises de choro e sabia que ali eu não queria ficar, então, isso foi razão suficiente para eu me movimentar para eu abrir meus olhos e perceber que eu podia mais. (COLABORADOR 2, 2021)

É fácil observar a desmotivação e impacto que atitudes de líderes sem IE podem causar em sua equipe, não somente dentro, mas também fora do trabalho. O funcionário desmotivado perde a vontade de ir trabalhar e não tem incentivo para exercer sua função com excelência, causando frustração na vida profissional e estendendo para a vida pessoal, sentindo-se incapaz de fazer o seu melhor.

Nesse sentido, é importante que líder coloque em prática a empatia, saiba tomar decisões e se impor de forma que motive o funcionário para que a equipe se sinta honrada em fazer parte da empresa. Assim, o colaborador irá se sentir favorecido e capaz de dar o seu melhor, porque a empresa devolve esse reconhecimento. Além disso, terá uma equipe motivada, unida e, conseqüentemente, bons números, ótimos resultados e crescimento em geral, ou seja, todos são beneficiados com um ambiente de trabalho harmonioso e saudável.

A seguir, serão apresentados os comentários obtidos por meio da entrevista com o ex-gerente comercial da empresa B:

Se você consultar os dados da Gallup e da Barrett, estas que são empresas que validam aquilo que eu descobri antes de saber os dados deles, sendo de acréscimos de 31% da produtividade quando investido em saúde mental, de uma liderança voltada para pessoas, utilizando a psicologia positiva. Para mim, isso resultou em um sentimento de convicção absoluta de que nós estamos em um terreno muito fértil quando a gente encontra empresas que têm uma liderança que não é positiva, eu vejo como muita matéria prima. E quando trabalhei na empresa B que está em Jundiaí e é concorrente de grandes nomes na área, e que trabalha com a linha de utilidades domésticas, principalmente produtos para cozinha, fui chamado para ser gerente comercial lá e, quando eu entrei, fui desafiado a atingirmos um crescimento de 15%, mas me encontrei numa situação muito desafiadora já que estava assumindo uma liderança onde os meus colaboradores eram todos com mais de 60 anos e eu próximo dos meus 30 anos. Então, fui me aperfeiçoar e estudar mais sobre desenvolvimento humano. Fiz esse curso de *Coach* e descobri que a liderança *Coach* é uma tendência absoluta e que tem origem na terapia cognitiva comportamental e na psicologia positiva. E aí foi quando eu decidi fazer a pós-graduação em psicologia positiva. E tudo isso foi me garantindo uma convicção daquilo que eu já estava tendo como retorno do meu trabalho. Eu trabalhava diretamente com os agentes comerciais da empresa e identificava que eles não tinham apoio nem suporte emocional, eles estavam em *Burnout* e estresse e, mesmo não trabalhando diretamente com isso, decidi trabalhar com eles de uma forma humana e mais compreensiva. Quando eles não estavam bem, eu chamava para a gente poder ter tempo de qualidade juntos, dedicava um tempo no

mês, na semana ou quinzenalmente dependendo da qualidade emocional que eu tinha de cada um deles, para eles não se sentirem sozinhos. Muitas vezes, eles só precisavam da proximidade para vencer os desafios juntos. A minha diretoria percebeu que os meus ganhos começaram a ficar altos e pediram para que eu fizesse a venda direta, que eu atravessasse os meus representantes comerciais e esse foi um momento decisivo para mim no qual fui colocado contra a parede e decidi que eu não faria a venda, não colocaria os agentes comerciais numa posição de desconforto, porque eu garanti isso com meu modo de trabalho. Isso gerou um conflito direto com a diretoria que não me demitiu nem aos meus colaboradores, nós continuamos trabalhando e já tínhamos alcançado os 15% e, ao final do ano, nós tínhamos crescido o dobro do desejado da meta estipulada do ano anterior. E eu considero esse um caso de sucesso que comprovou na minha prática aquilo que a Gallup e o Instituto Barrett garantem do crescimento de mais de 31% na produtividade. E ainda temos dados que apontam na Bolsa de Valores que as empresas que mais se desenvolvem são as que investem na saúde mental dos seus colaboradores e além do índice de afastamento de colaboradores das empresas, que diz que mais de 22% dos afastados é por conta de problemas psíquicos, então, toda a parte psíquica é muito importante. E o segundo com 20% é relativo a problemas físicos, que podem ser de origem psicossomática, então, é muito necessário sim o investimento na saúde mental dos colaboradores e isso tem sido crescente no mundo todo e agora no Brasil. (COMERCIAL, 2021).

Pelo relato do ex-gerente, nota-se que o líder não deve apenas cobrar, mas sim incentivar, se preocupar com o bem-estar dos seus liderados, além de mostrar-se à disposição para dúvidas e diálogos. Não deve apenas dar ordens, mas atuar lado a lado e, se necessário, mostrar na prática como se deve realizar determinadas tarefas. Isso irá demonstrar que o líder possui sim conhecimento e prática para poder orientar, resultando, então, em influência e inspiração para os seus liderados.

Sabe-se que não é fácil lidar com pessoas todos os dias. Cada um possui dentro de si suas expectativas e frustrações, por isso a importância e necessidade de trabalhar as suas emoções para agir com inteligência, procurar evoluir e aprender sobre si para, assim, compreender também as necessidades ao seu redor.

O intuito desse estudo de caso é mostrar o valor da Inteligência Emocional e o quanto as pessoas são afetadas por uma liderança sem essa consciência, e o quão positivo ou negativo pode ser a maneira como se usa as emoções no ambiente profissional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a análise das pesquisas realizadas e do estudo de caso, pode-se concluir que as emoções são fatores decisivos nos resultados empresariais, já que elas irão influenciar diretamente na qualidade e produção dentro das organizações.

Entretanto, é importante mencionar que cada pessoa enfrenta problemas e momentos distintos, o que nos leva a refletir sobre como o líder busca o autocuidado, já que este precisa estar bem e se conhecer para que possa, então, refletir emoções positivas aos seus liderados,

ou seja, não é possível cuidar e ser capaz de incentivar uma equipe se, primeiramente, não cuidar de si mesmo. Nem ao menos será possível ter empatia se não houver o entendimento de que todos estão sujeitos a erros e falhas, e que nem todas as vezes a solução estará em si próprio somente porque é o líder.

Um colaborador vai além de ser apenas um funcionário, é um ser humano e as consequências de uma má liderança afetam diretamente a sua vida pessoal, sua saúde psicológica e física. Este é o nível de influência que um líder possui, portanto, ações momentâneas deste podem desencadear uma depressão ou síndrome que, se não tratada e acompanhada por profissionais, poderá se estender por toda uma vida.

Ademais, para as organizações, os problemas também são alarmantes, pois poderá enfrentar problemas judiciais com causas trabalhistas, índices altos de afastamentos e atestados, alta rotatividade de colaboradores que resultam em gastos desnecessários para a empresa, baixo nível de produção e queda na qualidade de serviços ou produtos, problemas estes que afetam todas as áreas da empresa e, principalmente, seu setor financeiro.

Como exemplo positivo apresentou-se o ex-gerente comercial que mostrou a diferença nos números e conseguiu atingir além das expectativas de crescimento proposto a ele, porque buscou se qualificar, entender e introduzir a IE a si e aos seus liderados. O líder está atuando diretamente com pessoas que tem sonhos, sentimentos e emoções e ele é capaz de mostrar aos profissionais liderados por ele a possibilidade de crescimento, incentivar positivamente nas diversas áreas seja pessoal e, principalmente, profissional, despertando o desejo de um cargo melhor e não temer o seu lugar na empresa, ações como está além de trazer bons resultados para a empresa criam um ambiente de trabalho saudável e uma equipe unida.

Um líder tem a possibilidade de escrever a sua trajetória na empresa e na vida de seus liderados. Se ele agir com IE, irá incentivar uma equipe positivamente, e essas pessoas também irão aprender a serem empáticas e motivadoras. Porém, se ele não possuir a capacidade de liderança e nem ao menos trabalhar as habilidades requeridas, este irá prejudicar sua carreira, a empresa e afetará seus liderados. De ambas as formas um líder tem potencial de deixar sua marca por onde passar e o intuito do presente trabalho é demonstrar o quão vantajoso é usar as emoções de maneira adequada, ou seja, com Inteligência Emocional.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABCFARMA. **Trabalhar a autoliderança dos gestores pode reduzir a Síndrome de Burnout nas equipes**. Disponível em <<https://site.abcfarma.org.br/trabalhar-a-autolideranca-dos-gestores-pode-reduzir-a-sindrome-de-burnout-nas-equipes/>>. Acesso em 02/10/2021
- BENNIS, Warren. **A formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHAVES, Svendla. **Liderança ruim, resultados ainda piores**. Disponível em <<https://excelenciaempauta.com.br/lideranca-ruim-resultados-ainda-piores/>>. Acesso em 04/08/2021
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_, I. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: 3. ed. Campus, 2010.
- DE SOUSA, Angélica Silva; et al. **A Pesquisa Bibliográfica: Princípios e Fundamentos**. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 43, 2021.
- DUARTE, M. Y. M. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006
- ENTREVISTADO 1, Colaborador. **Entrevista** (out. 2021). Entrevistador: Ariane Esther da Cruz. Assis, 2021. (Informação Verbal)
- ENTREVISTADO 2, Colaborador. **Entrevista** (out. 2021). Entrevistador: Ariane Esther da Cruz. Assis, 2021. (Informação Verbal)
- FONSECA, Adriana. **Empresas criam ações para reduzir estresse dos funcionários**. Disponível em <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2019/11/22/empresas-criam-acoes-para-reduzir-estresse-dos-funcionarios.ghtml>> acesso em 19/10/2021
- GARDNER, Howard. **Multiple Intelligences as a Catalyst**. The English Journal, v. 84, n. 8, p. 16-18, 1995.
- COMERCIAL, Gerente. **Entrevista** (out. 2021). Entrevistador: André Xavier Carvalho. Assis, 2021. (Informação Verbal)
- GOLEMAN, Daniel. **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1998.
- \_\_\_\_\_, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- GREVEY, Marcos. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Disponível em <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/9126/Assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho> >. Acesso em 07/09/2021
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.

KANTOR, Lana. **Você sabe criar um bom ambiente de trabalho na sua empresa?** Disponível em <<https://saiadolugar.com.br/bom-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em 16/09/2021

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica:** guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994

MAYER, J. D.; Salovey, P. **The intelligence of emotional intelligence.** *Intelligence*, 17(4), 433-442, 1993.

\_\_\_\_\_, J. D.; et al. **A further consideration of the issues of emotional intelligence.** *Psychological Inquiry*, 15, 249-255, 2004.

\_\_\_\_\_, J. D.; Salovey, P. **What is emotional intelligence?** In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books, 1997.

LYONS, J. B.; Schneider, T. R. **The influence of emotional intelligence on performance.** *Personality and Individual Differences*, 39, 693-703, 2005.

LOPES, P. et al. **Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships.** *Personality and Individual Differences*, 35, 641-658, 2003.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. **Emotional intelligence.** *Imagination, cognition and personality*, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SLUYTER, D.; SALOVEY, Peter. **Emotional development and emotional intelligence:** Implications for educators. 1997.

SCHWARZ, Norbert. **Feelings as information:** Informational and motivational functions of affective states. The Guilford Press, 1990.

\_\_\_\_\_, Norbert. **Feelings as information:** Informational and motivational functions of affective states. In E. T. Higgins & E. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition* (Vol. 2, pp. 527-561). New York: Guilford, 1990.

**TRANSTORNO mental é a 3ª causa de afastamentos de trabalho.** Anamt, 2017. Disponível em <<https://www.anamt.org.br/porta1/2017/10/26/transtorno-mental-e-a-3a-causa-de-afastamentos-de-trabalho/>> acesso em 19/10/2021

TZU, S. **A Arte da Guerra.** São Paulo: Record, p. 28, 2006.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. **Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias.** *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 22, p. 1-11, 2009.

**Kaio Vinicius dos Santos**

*Faculdade de Tecnologia de Assis*  
kaio.santos13@fatec.sp.gov.br

**Otávio Augusto Penga  
Siqueira Bueno**

*Faculdade de Tecnologia de Assis*  
otavio.bueno@fatec.sp.gov.br

**Fernanda Reis da Silva**

*Faculdade de Tecnologia de Assis e  
Universidade Estadual de Maringá*  
frsilva.prof@gmail.com

**Correspondência/Contato**

*Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC*

Av. Dom Antônio, 2100  
CEP 19806-900  
Fone (18) 3324-1607  
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br  
<http://fatecassis.edu.br>

**Editores responsáveis**

Taciana Maria Lemes de Luccas  
[taciana.luccas@fatec.sp.gov.br](mailto:taciana.luccas@fatec.sp.gov.br)

Rafael Oliva  
[rafael.oliva@fatec.sp.gov.br](mailto:rafael.oliva@fatec.sp.gov.br)

# OPÇÕES DE INVESTIMENTOS RENTÁVEIS PARA SE FAZER EM MEIO À CRISE DA COVID-19

## RESUMO

Devido à crise ocasionada pela nova Covid-19, que impactou na economia global, levando grandes empresas a uma enorme queda, diminuindo sua valorização no mercado de investimentos e perda de capital, já prevista anteriormente por especialistas do mercado financeiro. Investidores se encontraram em um estado de perda em relação aos seus investimentos, com exceção daqueles que haviam diversificado seu capital, fazendo assim com que sua carteira de investimento não fosse tão afetada. Em meio a essa situação ocasionada pelo vírus, foi-se questionado quais eram as melhores opções de investimentos para alocar o capital e além de mantê-lo em segurança também buscavam uma rentabilidade satisfatória. Desta forma, surgiram estudos que demonstram como cada área do mercado foi afetada e com quais métodos souberam lidar melhor com essa grande recessão. Meios de investimentos como a Renda Fixa e a Renda Variável passaram por grandes mudanças, seus valores precisaram ser reajustados e nem todos os novos investidores sabem qual caminho seguir para continuar lucrando em meio à pandemia. Este estudo surge como uma alternativa de conhecimento para aqueles que buscam investir corretamente, obtendo os melhores retornos financeiros com base no próprio perfil do investidor.

**Palavras-chave:** Covid-19. Investimentos. Mercado Financeiro. Renda Fixa. Renda Variável.

## ABSTRACT

Due to the crisis caused by the new Covid-19, which impacted the global economy as a whole, leading large companies to a huge drop, reducing their valuation in the investment market and capital loss, previously predicted by financial market experts. Investors found themselves in a state of loss in relation to their investments, with the exception of those who had diversified their capital, thus making their investment portfolio less affected. In the midst of this situation caused by the virus, it was questioned which were the best investment options to allocate capital and in addition of keeping it safe they also sought satisfactory profitability. So, studies have emerged that demonstrate how each area of the market has been affected and with what methods they have been able to deal better with this great recession. Investment resources such as Fixed Income and Variable Income have undergone major changes, their values have had to be readjusted and not all new investors know which way to go in order to continue profiting in the midst of the pandemic. This study appears as a knowledge alternative for those who seek to invest correctly, obtaining the best financial returns based on the investor's own profile.

**Keywords:** Covid-19. Investments. Financial Market. Fixed Income. Variable Income.



# 1 INTRODUÇÃO

O objetivo de se fazer um investimento é a obtenção de lucros, por meio de rendimentos, juros e dividendos, levando sempre em consideração que para atingir uma boa lucratividade é necessário que a taxa de juros seja superior a taxa de custos do investimento (BASSOTTO, 2017). Quanto mais cedo se começa a investir, menos tempo se utiliza para chegar a um determinado objetivo financeiro, como também há o aproveitamento dos juros compostos, a possibilidade de obter mais dinheiro a longo prazo, melhoraria na qualidade de vida, diminuição dos custos financeiros e a possibilidade de se aposentar mais cedo (BORGES, 2011).

Barbosa (2020) relata que no início da crise da Covid-19, os investidores viram-se em uma situação de desvalorização de seu capital, pois todas as grandes empresas e investimentos estavam sendo afetados pela pandemia, isso inclui a queda da taxa de juros (taxa Selic) e a queda da B3 (Bolsa de Valores). Porém, aqueles que já tinham uma carteira de investimentos diversificada, mesmo sofrendo perdas em determinados setores, também obtiveram lucratividade em outras áreas que se aproveitaram da situação atual para se beneficiar (BARBOSA, 2020).

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo identificar e analisar as possíveis opções de investimentos encontradas no mercado financeiro em meio à crise ocasionada pela pandemia da Covid-19 e selecionar quais destas proporcionam melhores resultados, levando em consideração o quesito de rentabilidade, ou seja, as que apresentam maiores lucros para o capital que for aplicado. A análise foi feita com base na Renda Fixa, aplicações financeiras que possuem regras pré-estabelecidas e com uma certa garantia de rentabilidade, além de possuir um menor risco de perda de capital (SOUZA, 2020), e também a Renda Variável, onde estão investimentos mais robustos, uma maior variação em seus valores e a possibilidade de obter maiores lucros, como também se faz presente um aumento no risco de perda de capital (INFOMONEY, 2020-a).

Este trabalho se justifica a partir do impacto direto da Covid-19 na economia mundial, em especial no mercado financeiro, trazendo as alternativas para aqueles que buscam entrar no mercado de investimento, de acordo com o perfil individual de investidor, servindo como base de conhecimento até mesmo para os atuais investidores, demonstrando os investimentos e aplicações rentáveis que se destacaram durante o processo de adaptação no período de pandemia (FIA, 2020).

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Investimentos Financeiros

De acordo com Congo (2019), no mercado financeiro, os investimentos são considerados formas de fazer com que o capital se multiplique, ou seja, a compra de um determinado ativo se torne lucrativo tanto em curto prazo como também em longo prazo. Para Bassotto (2017) o objetivo ao investir é obter benefícios futuros, fazendo com que o capital investido dê rendimentos, como juros, dividendos e lucros, sendo que, para o investimento ser lucrativo é necessário que a taxa de juros seja superior aos custos.

Ao se levar em consideração que os investimentos podem ser feitos em curto prazo ou também chamados de investimentos temporários, são aplicações que possuem liquidez imediata, títulos e valores mobiliários de curto e longo prazo, já os investimentos de longo prazo ou investimentos permanentes são ativos como terrenos, patentes, marcas, participações em empresas controladas ou coligadas (HOJI, 2011). Faz-se necessário o estudo de duas variáveis antes de qualquer tomada de decisão relacionada a aplicação financeira, sendo elas, o risco x retorno do possível ativo a ser investido, cabe o investidor estudar e compreender o investimento que deseja aplicar seu capital (JUSTE, 2020).

No sentido mais básico, risco é a chance de perda financeira. Colocando formalmente, o termo risco é usado alternadamente com incerteza ao se referir à variabilidade de retornos associados a um dado ativo. Quanto mais certo for o retorno de um ativo, menor será a variabilidade do mesmo, e, por conseguinte, menor será o risco (GERMAN, 2000, p.77)

Quanto maior o risco que o investimento traz para o investidor, o potencial para obter lucros também será maior, da mesma maneira caso o risco for menor, os rendimentos serão menores, sendo assim, o investidor tem a obrigação de estudar e analisar bem seu objetivo para saber o quanto de dinheiro pretende investir em determinado ativo financeiro (JUSTE, 2020).

De acordo com o site InfoMoney (2020-b), todas as operações no mercado de capital são feitas pela Bolsa de Valores, é um mercado que foi instituído para organizar as negociações com o objetivo de assegurar o capital e os possíveis ganhos dos investidores, de uma forma eficiente e justa.

O mercado de capitais no Brasil é constituído pela Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F) e pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Em 2008, houve uma integração entre as duas bolsas do Brasil, formando a BM&FBOVESPA, que é a principal instituição brasileira de intermediação para operações do mercado de capitais. A companhia desenvolve, implanta e provê sistemas para a negociação de ações, derivativos de ações, títulos de renda fixa, títulos públicos federais, derivativos financeiros, moedas à vista e commodities agropecuárias (ARAUJO et al, 2013, p.107)

Antes de fazer qualquer tipo de movimentação de ativos na Bolsa de Valores, é necessário abrir uma conta em uma corretora de valores, são instituições financeiras que fazem o processo de intermediação entre o investidor e os papéis negociados na Bolsa de Valores, cada corretora possui sua particularidade em relação aos custos, despesas e manutenção da plataforma, tudo isso feito por meio de um sistema chamado de home broker (MALLMANN, 2016).

## 2.2 Renda Fixa

Renda fixa é a classe de investimentos financeiros onde existe algumas regras pré-estabelecidas para se obter rentabilidade, como por exemplo a taxa e o tempo que haverá o retorno do investimento, é uma compra de determinado título de dívida, ou seja, é feito um empréstimo do emissor do título para receber juros como moeda de troca (SOUZA, 2020).

De acordo com Oliveira (2015), investimentos em renda fixa possuem os rendimentos divulgados de modo antecipado, no momento em que se faz a aplicação, é um termo que faz referência às aplicações financeiras que possuem a taxa e o índice que será feito a aplicação já definidos, o intuito de aplicar em renda fixa é receber o capital aplicado mais os juros da aplicação.

De acordo com LIMA, GALARDI e NEUBAUER (2011, p.33, apud Sebben, 2006, p. 126), “nos instrumentos de renda fixa, as partes envolvidas, o tomador e o aplicador, sabem de antemão qual será

a rentabilidade da operação, ou através da taxa explicitada, ou através de um índice, que embora não tenha sido definido para a data do resgate, já indicam qual será a correção aplicada ao principal”. Dentre as aplicações em renda fixa existentes no mercado, encontra-se a famosa caderneta de poupança, normalmente utilizada pelas classes mais baixas e para um certo perfil conservador de investidor, ou seja, aquele que pretende manter seu dinheiro totalmente seguro, porém com uma baixa rentabilidade.

Conforme Fortuna (2011, p.33, **apud Sebben, 2005**), “é a aplicação mais simples e tradicional, sendo uma das poucas, senão a única, em que se podem aplicar pequenas somas e ter liquidez diária, apesar da perda da rentabilidade para saques fora da data de aniversário”. Outra aplicação que também se encontra em alta é o tesouro direto ou tesouro nacional, caracterizado por títulos públicos baseados na taxa selic, considerada a taxa básica de juros do país, sua rentabilidade tende a ser maior do que a poupança já que a mesma tem sua taxa de juros baseada em 70% sobre a taxa Selic, descrito pelo site da corretora XP Investimentos (2020-a). Conforme Fortuna (2008), os títulos públicos são instrumentos financeiros de renda fixa, com o objetivo principal de captar recursos para o financiamento da dívida pública, ou para financiar programas do governo federal. A captação de recursos via títulos públicos é feita pela secretaria do Tesouro Nacional.

### **2.3 Renda Variável**

Diferente da Renda Fixa, uma matéria da InfoMoney (2020-a) classifica os investimentos de Renda Variável como aqueles cujo retorno é imprevisível no momento do investimento. Seus valores podem variar de acordo com as condições do mercado financeiro, de modo que a remuneração oferecida por essas aplicações siga esse mesmo princípio.

De acordo com Siqueira Lima, Pimentel e Lima (2006, p. 468), os fundos de renda variável são “aqueles compostos, em sua maioria, por aplicações em ações e/ou títulos cuja taxa de retorno é variável, e não baseada diretamente no mercado de juros”. Seguindo o mesmo raciocínio, Fortuna (2008, p. 473) defende que “os fundos de renda variável são aqueles cuja composição é, em sua maior parte, de aplicações em ações e/ou títulos e cuja taxa de retorno é variável e, portanto, depende de seu desempenho no mercado”. Sendo assim, caso o desempenho do fundo investido seja positivo, o investidor irá lucrar, e caso seja negativo, o investidor irá perder dinheiro.

Matos e Nave (2012) ainda acrescentam que os fundos de investimento em ações devem investir, no mínimo 67% de seu patrimônio em ações negociadas na Bolsa de Valores ou no mercado de balcão organizado. Assim, o investidor que almeja ingressar no mercado financeiro, principalmente, no que diz respeito a fundos de investimentos, deverá conhecer a regulamentação vigente e os meios utilizados no processo de administração do fundo.

## **3 METODOLOGIA**

A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica em artigos e sites confiáveis, que possuíam conteúdo relacionado ao mercado financeiro, trazendo diversos conceitos de investimentos e aplicações financeiras que foram feitas e consideradas de melhor rentabilidade em meio à crise da Covid-

19, onde foram descritos ao decorrer do referencial teórico. De acordo com Praça (2015), esse tipo de revisão propõe a integração do pesquisador com o tema abordado a fim de tornar o conhecimento sobre determinado assunto mais acessível e profundo. Também foi utilizado como ferramenta as pesquisas de caráter qualitativo e descritivo, onde todos os dados são organizados em formas de textos narrativos, com o intuito de obter ideias mais abrangentes e significativas, juntamente com a descrição das características de determinados conceitos, onde a pesquisa descritiva atua no estudo mais profundo sobre essas variáveis (GIL, 2020).

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 Influência da Pandemia sobre os investimentos

A Covid-19 veio em um momento em que a humanidade enfrenta problemas como crises sanitárias, humanitárias e ambientais, colocando a atual sociedade em cheque e servindo como um alerta de que a maioria das adversidades nos acomete é resultado de nossas próprias ações, o que requer humildade para que as demandas sejam revistas, como explica Lima, Buss e Paes-Sousa (2020, p. 2):

A pandemia de COVID-19 evidenciou uma profunda mudança nas relações entre espaço, tempo e doenças infecciosas. Percebeu-se que o mundo estava mais vulnerável à ocorrência e à disseminação global, tanto de doenças conhecidas, como novas. A integração das economias em todo o planeta permitiu: um grande aumento de circulação de pessoas e de mercadorias; promoveu o uso intensivo e não sustentável dos recursos naturais; e acentuou mudanças sociais favoráveis ao contágio das doenças infecciosas, p.ex., adensamento populacional urbano, massiva mobilidade de populações nestes espaços, agregação de grandes contingentes de pessoas pobres, que por seu turno acabariam por ocupar habitações precárias com acesso limitado ao saneamento básico

Em março de 2020, quando se instaurou a pandemia no Brasil, a crise causada pelo coronavírus teve enormes impactos na economia. Segundo a Fia (2020), inicialmente, houve a parada repentina de indústrias que foram obrigadas a interromper suas atividades, atendendo às orientações de isolamento social, o que elevou para 20% o nível de ociosidade do setor. Por meio de pesquisas realizadas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em conjunto com o Instituto Econômico Suíço KOF da ETH Zurique, veio à tona a informação de que os efeitos da Covid-19 ainda serão devastadores, tanto em escala regional como também global. Essas mesmas pesquisas apontam que as projeções das instituições suíças indicavam para abril uma queda de 8,5 pontos no Barômetro Global Coincidente, levando o índice para 69,4 pontos, sendo este o menor nível registrado desde o ano de 2009. Os Barômetros Econômicos Globais atuam como um sistema de indicadores da economia criado pela FGV (Brasil) e o KOF (Suíça), visando à análise do desenvolvimento econômico em escala global (FGV, 2020; FIA, 2020).

[...] a análise das duas versões do índice – antecedente e coincidente – indicou que a pandemia de coronavírus já tem afetado economia em escala global. Para o Fundo Monetário Internacional (FMI), o ano de 2020 pode esperar uma retração de 3% na economia mundial. Isso significa que essa é a maior crise desde 1930 – e muito mais grave do que a recessão causada pelo estouro da bolha do mercado imobiliário em 2009 (FIA, 2020)

Em relação aos impactos da Covid-19 na Bolsa de Valores, a Fia (2020) considera que houve uma desaceleração nas indústrias e no consumo em escala progressiva, trazendo consequências imediatas para o mercado de ações mundialmente. No mês de março de 2020 foi realizado um corte expressivo

na taxa básica de juros do Federal Reserve (“Banco Central” dos Estados Unidos), o que acabou chamando a atenção de economistas de todo o mundo e alertando que a crise seria agravada mais ainda. Além dos Estados Unidos da América, instituições financeiras do Canadá, Inglaterra, Japão e Suíça, dentre outros países, anunciaram ações coordenadas com o intuito de regular a quantidade de dólares em circulação no mercado mundial, a fim de controlar a crise iminente (FIA, 2020).

Em março, as principais bolsas asiáticas caíram de forma intensa, seguindo uma tendência que já vinha na região desde o começo do ano. Na Europa, afetada pela pandemia um pouco depois que a Ásia, a situação não foi muito diferente. No velho continente, o mês de abril começou com quedas expressivas nas bolsas de Paris (-1,82%), Frankfurt (-1,18%), Londres (-1,74%), Madrid (-1,72%) e Milão (-1,01%). Dados da primeira semana de maio apontam ainda para o fato de que as bolsas das Américas não tiveram um desempenho muito diferente do resto do mundo. Enquanto a *Dow Jones* recuou 0,91% de seu índice e a análise *Standard and Poor’s* registrou uma queda 0,71%, a Nasdaq parece ter sido a única a apresentar um crescimento tímido de 0,51% – dados de seis de maio (FIA, 2020)

Conforme os estudos realizados pela Fia (2020), é certo declarar que em todos os continentes o Mercado Financeiro vem sofrendo com os impactos da pandemia. Já no início do ano de 2020, indústrias da Ásia, Europa e Américas foram forçadas a paralisar suas atividades produtivas para minimizar o contágio do vírus. Ficaram funcionando somente aquelas indústrias de setores considerados essenciais para o abastecimento público e a atenção médica da população. Essas mudanças no mundo do trabalho e as limitações impostas à produtividade fizeram com que a economia mundial, e também local, fosse bastante afetada.

No Brasil, o índice Ibovespa, um dos mais importantes do mundo, chegou ao mês de maio acumulando uma queda de 30%, que vinha se acomodando desde o início da crise em março. Ademais, nos últimos dois meses foram acionados seis *circuit breakers*, evento que paralisa o pregão da bolsa de modo temporário para acalmar o mercado (ROHR, 2020).

As projeções do mercado financeiro mundial para os próximos meses, ou anos, não são nada positivas. O que pode ser percebido é que até mesmo os analistas mais otimistas se sentem forçados a reconhecer que o mundo todo está entrando em um período de recessão sem precedentes e sem previsão para que a situação seja contornada definitivamente. A retração projetada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) de 3% pode até parecer pequena, mas representa uma queda de mais de seis pontos percentuais em relação ao que havia sido previsto no fim de 2019 (FIA, 2020). Ademais, a estimativa prevista de um crescimento em torno de 3,4% realizada em 2019 pelo FMI parece estar muito distante da realidade que vivenciamos atualmente.

## 4.2 Aplicações financeira em meio à crise

No ano de 2020, o mercado financeiro teve de encarar uma nova realidade com a chegada da pandemia causada pelo novo coronavírus. A Fundação Instituto de Administração (FIA, 2020) chegou a considerar que o ano ficará marcado na história por seus impactos negativos sobre os setores da saúde, assistência social, educação, e especialmente, sobre o mercado financeiro, devido à Covid-19.

Em fevereiro de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou oficialmente que a Covid-19 já havia evoluído de apenas uma epidemia que estava presente na região da China e passou a considerada uma pandemia, afetando todas as áreas do mundo. Uma análise feita pelo brasileiro especialista em Mercado de Capitais e Derivativos, Felipe Moreira (2020), observa o cenário da crise causada pela Covid-19 e demonstra quais os melhores caminhos para se seguir quando se trata de investimentos no período de pandemia, levando em consideração o perfil de cada investidor. Iniciar um investimento durante o período de pandemia se tornou dúvida para muita gente. Mas alguns, veem nisso uma oportunidade única. Com a taxa Selic em 2% após o Banco Central anunciar um novo corte no começo do ano, muitos investidores buscam migrar para a renda variável em busca de rentabilidade durante a pandemia.

Um relatório de Katherine Rivas (2020) para a InvestNews oferece opções através da experiência de especialistas nesse mercado, para que os novos investidores tenham a oportunidade de investir corretamente durante o período de pandemia. “Investimentos atrelados ao CDI antigamente entregavam, por exemplo, 15% de rendimento. Com a Selic em queda livre, os mesmos títulos devem entregar entre 2% e 3%”, explica Rivas (2020, que enxerga na crise uma boa oportunidade para ganhar dinheiro na renda fixa.

Rivas (2020) afirma que os efeitos gerados pela Covid-19 no mercado trazem novas oportunidades para outros ativos da renda fixa. É o caso do Tesouro Selic, Tesouro IPCA, e o Tesouro Prefixado. “A Selic está pouco atrativa, mas tem o IPCA e o prefixado, que em 2019 estavam rendendo cerca de 4%, e agora estão pagando 8% para o prefixado e para o IPCA quase 5%”, justifica.

Uma reportagem com Juliana Mello para a UOL (2020) responde se realmente é seguro investir durante a pandemia ou não. Para a administradora, podemos pensar no mercado de ações, fundos de investimentos (ações multimercado e renda fixa) ou em ativos de renda fixa mais estruturados como as melhores opções para investimento na atual situação da economia global.

Os fundos imobiliários de tijolos, que aplicam o dinheiro diretamente em empreendimentos, buscam ativos que tiveram forte queda em seus preços. Segundo o índice FipeZap, os aluguéis de imóveis comerciais oscilam em torno da estabilidade desde abril e o preço médio de venda acumula queda nominal de 2,44% nos últimos 12 meses. Os fundos imobiliários de papel, com objetivo de comprar títulos de dívida lastreados em crédito imobiliário, aproveitam o aumento dos spreads em contraponto à queda constante do CDI, onde esse aumento está principalmente ligado à relação de risco e retorno.

É importante lembrar que há necessidade de o investidor montar sua carteira de investimento diversificada, assim ele consegue diluir os possíveis riscos e manter a segurança do seu capital, juntamente com a sua valorização, como também pode haver a maximização dos retornos para determinados riscos, levando em consideração que o mercado financeiro mundial está sempre sujeito a incerteza (XP INVESTIMENTOS, 2020).

### 4.3 Perfil do investidor e a escolha do melhor investimento

Crises derivadas de situações como a pandemia de Coronavírus impõem um cenário completamente diferente ao que estamos acostumados e uma série de incertezas. A possibilidade de alocar recursos em bons ativos, no entanto, não necessariamente precisa se encaixar nessa situação, visto que é possível de encontrar boas opções de investimento que equilibrem um risco adequado para o perfil de cada investidor e que ofereça retorno positivo que vá além dos títulos mais tradicionais de renda fixa. Para o investidor, existem opções que se encaixam melhor com cada tipo de investidor, conforme sugere para os mais conservadores, uma boa opção seria contar com investimentos em renda fixa; e para aqueles investidores mais agressivos, uma melhor alternativa seria investir em ações e Fundos Imobiliários, à medida que o país vai se recuperando dos efeitos da crise (MOREIRA, 2020).

De início, um investidor mais conservador não deve expor o seu capital de risco, evitando se arriscar no mercado de ações, Moreira (2020) ainda aconselha um investimento somente com o capital de longo prazo - sem previsão de uso em 5 anos - e num percentual de no máximo 10% do patrimônio. Para aqueles que querem se arriscar mais agressivamente no mercado, devem levar em considerações a carteira de ações. Apesar da recuperação da Bolsa de Valores desde o tombo no mês de março, ainda existem empresas e setores descontados na bolsa. Sendo estas, as que mais foram afetadas pela chegada da crise. Moreira (2020) cita como exemplo as empresas do setor aéreo ou que sofrem algum tipo de influência dela, como o setor de aluguel de carros.

Em tempos de Selic baixa, os Fundos Imobiliários passaram a ter ainda mais relevância no mercado brasileiro, isso levado ao fato de ser composto, em sua maioria, por ativos reais e bons pagadores de dividendos. Atualmente, existem fundos com valor patrimonial acima do valor de mercado. Sendo estes os que o investidor deve concentrar esforços na alocação. Ou seja, é importante permanecer atento aos fundos que estejam cotados abaixo do preço dos ativos presentes neles.

Existem duas formas de lucrar investindo com os FII's, seja através da valorização da cota ou por dividendos mensais obrigatórios derivados dos aluguéis. O lucro sobre a valorização da cota possui incidência de imposto de renda em 20%, enquanto os dividendos são isentos de impostos por força da legislação vigente. Os Fundos Imobiliários são obrigados por lei a distribuir rendimentos mensais aos cotistas. Isso faz com que possuam uma garantia real para aqueles que planejam investir através dos FII's. É daí que surge uma das principais vantagens em relação aos investimentos em imóveis físicos: os rendimentos de aluguéis de FII são isentos de Imposto de Renda, ao contrário dos imóveis, cuja renda dos aluguéis obrigatoriamente deve ser declarada. Os FII's ainda possuem maior facilidade para encontrar compradores na hora de vender. Isso acontece porque os FII's são negociados no ambiente de bolsa de valores e possuem uma alta liquidez.

É importante deixar claro as opções de FII's, que são divididos entre Fundos Imobiliários de Papel e de Tijolos. Os fundos de Papel compram CRIs (Certificados de Recebíveis Imobiliários), que nada mais são do que dívidas lastreadas em imóveis. Já os fundos de Tijolo compram imóveis físicos, podendo ser somente um ou múltiplos imóveis.

Se o objetivo do investidor for ter uma renda assim como faria com um imóvel alugado, é necessário prestar atenção aos FIs, já que os mesmos têm entregado aluguéis na ordem de 7% a 8% ao ano, isentos de imposto de renda, um número muito acima do que um imóvel é capaz de gerar tradicionalmente.

Uma última sugestão de investimento proposta por Moreira (2020), são os investimentos em CDB Prefixados, deixando claro que esse tipo de investimento costuma sempre estar presente na carteira dos grandes investidores, pela capacidade de atender a todos os tipos de perfis. Aplicar em um CDB (Certificado de Depósito Bancário) consiste em emprestar o seu dinheiro para um banco, com três alternativas de rentabilidade: Prefixado, Pós-fixado ou mistos, como o IPCA+, por exemplo.

As aplicações Pós-Fixadas acompanham um indexador, que no caso dos CDBs, esse indexador é o CDI, que, por sua vez, segue a taxa da Selic. Ambas sem perspectiva de elevação para expectativas a curto prazo. Portanto é mais interessante buscar as emissões bancárias de Renda Fixa Prefixadas, em que a taxa é conhecida desde o início da aplicação, ou aquelas atreladas à variação da Inflação, como no caso do IPCA+, que seriam as melhores opções para o longo prazo.

De qualquer forma, com todas essas informações a mesa, surge-se a dúvida: “quando e quanto investir em cada alternativa?”. Para se obter a resposta mais precisa, é necessário reconhecer o próprio perfil antes de começar a investir. Para isso, podem ser feitos testes online, além de um estudo próprio de carteira e perspectiva financeira para os próximos anos. Mas principalmente, antes de se arriscar com qualquer tipo de investimento, a melhor recomendação é agendar uma reunião com um assessor de investimentos, que irá prestar auxílio na elaboração de seu portfólio de investimentos.

Em meio ao atual cenário de juros baixos e atividade econômica lenta, existem investimentos que precisam ser evitados, como poupança e títulos pós-fixados que rendam menos de 100% do CDI. Nesses casos, a taxa de juros já está baixa e a tendência é de que vá cair ainda mais, então provavelmente, irão render menos do que a inflação.

Outros tipos de investimentos como Fundos DI e Tesouro Direto também são aconselháveis para que sejam esquecidos em momentos como esse, pois seu rendimento já não é mais rentável como era anos atrás. Desta forma, todas as alternativas apresentadas durante o desenvolvimento deste estudo demonstram serem as melhores opções possíveis para aqueles que pretendem ingressar no mercado de investimentos financeiros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas pesquisas realizadas em relação às melhores opções de investimentos durante e após a crise causada pela Covid-19, pode-se dizer que o melhor investimento é definido de acordo com o perfil de cada investidor, ou seja, é necessário realizar uma autoavaliação para determinar a melhor opção de investimento juntamente com o objetivo que o mesmo almeja chegar.

Contudo, a partir dos estudos realizados, é possível prever quais meios demonstram ser mais rentáveis mesmo com a atual situação do mercado financeiro. Entre as opções, os investimentos através da Renda Variável demonstram ser mais otimistas em relação a esse cenário, oferecendo aos



investidores uma maior rentabilidade, apesar de também apresentarem um alto risco por conta da sua frequente instabilidade.

Cabe então a cada investidor realizar uma pesquisa minuciosa levando em consideração sua carteira e o quanto pretende arriscar antes de tomar qualquer decisão no mercado financeiro. Através do presente artigo, fica a critério de cada um encontrar o tipo de investimento que mais se encaixa em seu perfil, por meio das opções disponibilizadas.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Arthur Nóbrega Baptista et al. **GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DEFINIÇÃO DE INVESTIMENTOS NO MERCADO ACIONÁRIO**. Revista Gestão e Conhecimento, v. 7, p. 105-128, 2013.

BARBOSA, Marina. **Montanha-russa de investimentos: pandemia afeta até papéis mais conservadores**. [S. l.], 4 out. 2020. Disponível em: <https://www.correioabraziliense.com.br/economia/2020/10/4879837-montanha-russa-de-investimentos.html#:~:text=Cen%C3%A1rio%20de%20incerteza%20da%20pandemia,n%C3%A3o%20%C3%A9%20hora%20de%20vender&text=O%20impacto%20chegou%20inclusive%20aos,para%20os%20investidores%20mais%20conservadores>. Acesso em: 30 nov. 2020

BASSOTTO, Lucas. **O que é investimento?** Cointimes, 2017. Disponível em: <https://cointimes.com.br/o-que-e-investimento/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

BORGES, Diego Lazzaris. **Conheça 10 razões para começar a investir cedo**. [S. l.], 15 fev. 2011. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/onde-investir/conheca-10-razoes-para-comecar-a-investir-cedo/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

CAMARGO, Jonathan. **Fundos Imobiliários: O que são e como funciona esse investimento?** [S. l.], 26 nov. 2020. Disponível em: <https://londoncapital.com.br/fundos-imobiliarios-fii-o-que-sao-e-como-funciona-esse-investimento/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

CONGO, Mariana. **O que é investimento? Entenda tudo sobre o conceito de investimento financeiro**. [S. l.], 4 abr. 2019. Disponível em: <https://blog.magnetis.com.br/o-que-e-investimento/#:~:text=Investimento%20%C3%A9%20qualquer%20gasto%20ou,capital%20intelectual%20social%20ou%20natural.&text=Infelizmente%20em%20muitos%20casos%20essa,como%20lidar%20com%20o%20dinheiro>. Acesso em: 22 nov. 2020.

FGV. Fundação Getulio Vargas. **Global Economic Barometers: International Economy in Grip of the Coronavirus**. 10 de março de 2020. Disponível: <https://portal.fgv.br/en/news/globaleconomic-barometers-international-economy-grip-coronavirus-epidemic>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.

FIA. Fundação Instituto de Administração. **Mercado financeiro e o coronavírus: histórico, impactos e projeções**. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/mercado-financeiro-e-ocoronavirus>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 17ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. Cad. Saúde Pública, 2008; 36(7): e00177020. Disponível: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, ed. 4, p. 42-134, 2002.

HOJI, Masakasu. **Administração Financeira: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

INFOMONEY. **Renda Variável: Um guia completo para conhecer e investir**. 18 de abril de 2020-a. Disponível: <https://www.infomoney.com.br/guias/renda-variavel/>. Acesso em: 30 de novembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Entenda como funciona o mercado de ações e a bolsa de valores: Conheça os fundamentos do funcionamento da bolsa de valores e os conceitos básicos que o investidor precisa saber**. [S. l.], 26 maio 2020-b. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/guias/mercado-de-acoes/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

RIVAS, Katherine. **4 investimentos seguros para dormir tranquilo em tempos de pandemia**. 14 de maio de 2020. Disponível: <https://investnews.com.br/financas/4-investimentos-seguros-para-dormir-tranquilo-em-tempos-de-pandemia/>. Acesso em: 21 de novembro de 2020.

JUNIOR, Ivo Pedro Gonzalez; SOUZA, Edna Araujo; SANTOS, Adeise Caldas. **Investimento financeiro: uma análise do perfil investidor dos universitários do recôncavo da bahia**. GeCont, v. 2, p. 96-114, 2015.

JUSTE, Andréa. **Qual é a relação risco X retorno no seu investimento?** [S. l.], 27 abr. 2020. Disponível em: <https://www.vangardi.com.br/risco-x-retorno/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

LIMA, Gerlando Augusto Sampaio; LIMA, Iran Siqueira; PIMENTEL, Rene Coppe. **Curso de mercado financeiro: tópicos especiais**. São Paulo: Atlas, 2006. Acesso em: 21 de novembro de 2020.

LIMA, Nísia Trindade; BUSS, Paulo; PAES-SOUSA, Rômulo. **A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e**

MALLMANN, Tatiana. **O Que São e Como Funcionam as Corretoras de Valores?** [S. l.], 13 abr. 2016. Disponível em: <https://londoncapital.com.br/o-que-sao-e-como-funcionam-as-corretoras-de-valores/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

MATOS, Paulo Rogério Faustino; NAVE, Artur Eduardo da Nave. **Fundos de investimento em ações no Brasil: performance e expertise de gestão**. Brazilian Business Review, Vitória-ES, Edição Especial BBR Conference, p. 01- 38, 2012. Acesso em: 21 de novembro de 2020.

MOREIRA, Felipe; **Melhor investimento: onde investir durante e após a crise**. 03 de outubro de 2020. Disponível: <https://www.euqueroinvestir.com/melhor-investimento/>. Acesso em: 25 de novembro de 2020.

OLIVEIRA, Guilherme Bueno. **ANÁLISE DE RENTABILIDADE DOS INVESTIMENTOS EM RENDA FIXA**. [s. l.], p. 24, 2015.

PRAÇA, Fabíola Silva Garcia. **Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão**. Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos, v. 8, n. 1, p. 72-87, 2015.

ROHR, Daniel Stein. **Circuit Breaker na Bolsa: o que é e como funciona**. 23 de junho de 2020. Disponível: <https://warren.com.br/blog/circuit-breaker-na-bolsa>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.

SEBBEN, A. **Mercado Financeiro: Produtos mais oferecidos no mercado de renda fixa e variável como referência para composição da carteira de investimentos segundo o perfil dos investidores**. Farrouilha, p. 33-126, 2011.

SOUZA, Silvio. **Renda Fixa: O que é? É arriscado? Quais são os investimentos? Saiba tudo!** [S. l.], 10 set. 2020. Disponível em: <https://fdr.com.br/2020/09/10/renda-fixa-o-que-e-e-arriscado-quais-sao-os-investimentos-saiba-tudo/>. Acesso em: 24 nov. 2020.

UOL, Economia. **É seguro ou não investir durante a pandemia?** 18 de junho de 2020. Disponível: <https://economia.uol.com.br/colunas/2020/06/18/e-seguro-ou-nao-investir-durante-a-pandemia.htm>. Acesso em: 21 de novembro de 2020.

XP Investimentos. **Guia do Tesouro Direto: tudo o que você precisa saber antes de investir**. [S. l.], 27 abr. 2020-a. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/tesouro-direto/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Carteira de Investimentos: como montar uma carteira diversificada para o seu perfil de investidor**. [S. l.], 27 abr. 2020-b. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/carreira-diversificada/>. Acesso em: 4 dez. 2020.



ISSN: 2674-6743

Vol. 1 | Nº. 4 | Ano 2022

**Kely Cristina Florentino  
Pupim**

*Faculdade de Tecnologia de Assis  
kely.pupim@fatec.sp.gov.br*

**Maria Victória Oliveira  
Lourenço**

*Faculdade de Tecnologia de Assis  
maria.lourenco01@fatec.sp.gov.br*

**Angela Simone Ronqui  
Oliva**

*Faculdade de Tecnologia de Assis  
angela.oliva@fatec.sp.gov.br*

# LIDERANÇA FEMININA SOB A ÓTICA DO MERCADO DE TRABALHO EM ÉPOCA DE PANDEMIA: UMA REVISÃO LITERÁRIA

## RESUMO

Este artigo objetiva apresentar a liderança feminina em relação ao mercado de trabalho contemporâneo, identificando suas características e desafios frente às empresas brasileiras. Para isso, literaturas foram pesquisadas acerca de determinados assuntos pertinentes ao tema proposto. Também foram exemplificadas mulheres de liderança no cenário nacional, principalmente no que diz respeito à atualidade - a pandemia - e como essas vêm apresentando lições de liderança e gestão. A partir disso, resultados foram obtidos sobre as diferenças competitivas em evolução, ou seja, a “dualidade” entre os gêneros.

**Palavras-chave:** Liderança feminina. Trabalho. Competitividade. Evolução.

## ABSTRACT

This article aims to present the female leadership in relation to the contemporary job market, identifying its characteristics and challenges in Brazilian companies. For that, literatures were researched about certain subjects pertinent to the proposed theme. Exemplary women of leadership were also exemplified in the national scenario, mainly with regard to the present - the pandemic - and how these have been presenting lessons in leadership and management. From this, results were obtained on the competitive differences in evolution, that is, the “duality” between genders.

**Keywords:** Female leadership. Work. Competitiveness. Evolution.

### Correspondência/Contato

*Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC*

Av. Dom Antônio, 2100  
CEP 19806-900  
Fone (18) 3324-1607  
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br  
<http://fatecassis.edu.br>

### Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas  
[taciana.luccas@fatec.sp.gov.br](mailto:taciana.luccas@fatec.sp.gov.br)

Rafael Oliva  
[rafael.oliva@fatec.sp.gov.br](mailto:rafael.oliva@fatec.sp.gov.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo salientar a importância da mulher enquanto líder, gestora e empreendedora, bem como exemplificar as ações de mulheres de destaque, frente às adversidades causadas pela pandemia da COVID-19, para que se possa compreender as características que as tornam competentes para exercer papéis fundamentais de coordenação dentro de uma empresa. Pensando nisso, a justificativa para a apresentação desse trabalho se dá pelo reconhecimento e o fortalecimento da voz feminina frente às dificuldades e oportunidades relacionadas ao mercado de trabalho e ao ambiente organizacional.

Neste artigo, apresentaremos, primeiramente, a noção de liderança e gestão em relação ao seu conceito literal, bem como organizacional; e, a partir disso, abordaremos, brevemente, sobre o papel de liderança feminina no mercado de trabalho em época de pandemia, dado este pertinente ao momento atual.

Assim, será descrito como se apresenta a mulher no mercado de trabalho, enquanto líder e gestora, tendo em vista que toda organização necessita de um líder que gerencie com grandeza e influência todos da empresa – os seus liderados. Partindo dessa ideia, tem-se nas palavras de Spector (2007) que um líder será sempre aquele detentor de maior influência sobre os demais, porém, seu sucesso dependerá exclusivamente dele.

Nesse sentido, faz-se necessário, também, apresentarmos, mesmo que de maneira sintética, a questão das transformações que ocorreram dentro do comportamento feminino na sociedade brasileira como um todo. Ou seja: ao longo dos anos criaram-se estereótipos (modelos) que mostravam a mulher como simplesmente um sexo frágil e dependente de opiniões e ações dos homens e da sociedade em si.

Contudo, esse paradigma mudou, uma vez que a mulher se tornou e vem se tornando versátil e de grande capacidade persuasiva, aumentando sua participação no meio trabalhista e, com isso, ocupando cargos de liderança nos mais diversos segmentos empresariais. Nas palavras de Belle (1993) o processo de construção de identidade feminina é delimitado pela concepção de feminilidade interiorizada pela educação e pelas normas de comportamentos impostas pelo mundo do trabalho. Isso não quer dizer, taxativamente, que a mulher precisa ser menos ou mais feminina para ocupar um cargo de liderança.

Diante do exposto, este trabalho dividiu-se em cinco tópicos, partindo-se primeiro e metodologicamente da revisão literária (pesquisas bibliográficas em livros, artigos e *sites da Internet*) para que se fosse realizada de maneira qualitativa a própria apresentação da pesquisa. De início, tem-se a definição de liderança e de gestão. Em seguida, apresenta-se a noção de liderança feminina contextualizando-a com o conceito de líder e gestor. Já na terceira parte, trata-se sobre a trajetória das mulheres no mercado de trabalho. A quarta parte é destinada a exemplos de liderança feminina no cenário brasileiro em época de pandemia. E, por último, foram analisados os diferenciais competitivos em caráter de evolução: a relação entre os gêneros.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Noção de Liderança

Ao se falar sobre liderança feminina, primeiramente, tem-se a necessidade de conceituar sobre a liderança em relação ao mercado de trabalho e como essa se revela por meio das ideias de diversos autores.

Dessa forma, quando determinados fatos são trazidos à tona e se tornam relevantes ao estudo do proposto trabalho, convém explicar de maneira a dialogar com as ideias contidas na bibliografia citada. Para tanto, nota-se, primeiramente, o que expõe Davel e Machado (2001), em que a liderança abarca um relacionamento, um processo mútuo de auxílio entre líder e seguidores/liderados. Assim, destaca-se a necessidade de que o líder tenha que exercer uma ação capaz de impressionar e influenciar seus liderados para que haja a busca por um mesmo objetivo.

De acordo com Minicucci (2007), o sucesso pessoal de um líder pode ser determinado sobre três pilares básicos da liderança, como a autocrática, democrática e liberal, empregando o valor do líder quando se caracteriza ao saber em qual momento usar e qual método aplicar nas circunstâncias provenientes de dentro da organização.

“A liderança é um fenômeno que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 2012, p.136). Tem-se, aqui, que a influência está mais ligada ao conceito de poder e autoridade, o que acaba abrangendo diversas maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento pessoais ou grupos de pessoas. O poder é, acima de tudo, um potencial influenciador.

Nessa mesma linha de pensamento, vale ressaltar que a liderança pode ser notada quando se destaca em seu meio organizacional, ou seja, como ela é vista e valorizada em relação à formação de grupos. Nesse sentido, as pessoas buscam em seus esforços individuais a necessidade de comando em detrimento de atingir as metas e objetivos em comum. Portanto, o líder destaca-se como elemento imprescindível com o intuito que o grupo consiga atingir seus objetivos (BERGAMINI, 2008).

É importante que esse profissional – o líder – esteja completamente inteirado na cultura organizacional da empresa, bem como no serviço que ela oferece ao seu público-alvo, além do perfil da sua equipe de trabalho e com o foco nos objetivos a serem alcançados.

Portanto, compreende-se que cada líder tem determinadas características, uma vez que cada ser humano é único em si, dotado de qualidades, mas também de limitações. Todavia, existem casos em que a pessoa nasce para ser líder; é algo específico de cada indivíduo. Isso é observado nos diversos pontos que a destaca de outras pessoas, ou seja, do restante de seu grupo organizacional, chamando atenção a sua agilidade, discernimento, motivação, observação, ousadia, autodomínio dentre outras (GIL, 2001).

## 2.2 Um olhar para a liderança feminina

Considerando que toda equipe necessita de um líder, enquanto “peça” fundamental e imprescindível para toda estrutura organizacional a fim de se atingir um objetivo, têm-se a seguir noções acerca de como se constitui a liderança feminina do ponto de vista de diversos autores.

Pode-se dizer, portanto, que a vitória/êxito das mulheres, ao se tornarem notáveis em inúmeras organizações como líderes, provém de um sucesso ao ter sua importância destacada diante do modelo tradicional de gestão masculina. Com isso, Fleury (2013) define um estilo diferenciado de gestão feminina, em que as mulheres possuem características singulares e uma capacidade de ser multitarefa, além de possuírem visão sistêmica, flexível e hábil, o que faz com que elas percebam a empresa como um todo, isto é, têm um olhar para cada pessoa e suas particularidades.

Contudo, mesmo com essas habilidades, para que as mulheres consigam destaques significativos de liderança e gestão, é necessário que enfrentem as dificuldades da desigualdade perante os homens dentro da própria organização, mostrando que são capazes de gerir tal empresa.

Ainda nesse sentido, o processo de construção de identidade feminina é norteado e delimitado pela concepção de feminilidade interiorizada pela sua educação na forma tradicional e pelas normas de comportamentos impostas pelo mundo do trabalho, conforme cita Belle (1993). Assim, a mulher não deve deixar de lado suas características femininas e sim, absorver características tipicamente masculinas que predominam no espaço organizacional. Com isso, percebe-se que a mulher vivencia um processo ambíguo, um paradoxo, porque necessita desenvolver habilidades às vezes opostas daquilo que lhe é mais natural, como por exemplo, sensibilidade e frieza, características contrárias, mas que devem ser assimiladas simultaneamente.

De acordo com a citação Frankel (2007) sobre as mulheres, “todas são naturalmente líderes, e que certas características exclusivas da mulher são o que fazem a grande diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente”.

Já para Kets de Vries (1997, p.78):

os talentos femininos estão tão perceptíveis, que na grande maioria das organizações que surgem no momento, parece que as empresas estão fazendo sob medida para as habilidades das mulheres. E com isso entram em desafio com sua própria personalidade de mostrar e encontrar seu ponto de equilíbrio entre a firmeza e feminilidade, competitividade e solicitude, fatos e sentimentos.

O pesquisador Renesch (2003, p.64) detalhou algumas características que seriam a composição e construção de um estereótipo de liderança feminina. Começa pela “Harmonia” feminina, explicando as diferenças entre o cérebro da mulher e do homem, em que: “... se os homens são donos do “hemisfério esquerdo”, às mulheres cabe o “hemisfério direito”. Isso implica uma capacidade de ver o todo, aplicar a criatividade, raciocinar pela intuição etc.” De acordo com o mesmo autor, outras características essencialmente femininas são:

Delicadeza – mulheres foram educadas para serem gentis e delicadas.

Cooperação – as mulheres foram criadas para “ajudar” na casa. Nas brincadeiras de infância (pular corda, brincar de casinha ou de boneca), cada uma tinha a sua vez. A menina boazinha era a que “ajudava a mamãe”.

Pôr o grupo em primeiro lugar – as meninas sempre foram encorajadas a fazerem-se queridas, por tantos quanto possível. O objetivo era ser a mais popular... se pensava em si mesmo era tida como “egoísta”. Se demonstrava prazer em “ganhar” recebia o rótulo de “exibida”.

Maternalismo – fazer o papel de mamãe para as bonecas dizia o quanto era importante ser maternal. Tomar conta de crianças pequenas era, com frequência, a primeira experiência profissional (RENESCH, 2003, p.64)

Sendo assim, a mulher, em sua própria essência com características incutidas por natureza, principalmente, a de ser multitarefa e dotada de visão sistêmica, é capaz de entender as adversidades do cenário por completo, e não em acontecimentos isolados.

### **2.3 Trajetória das mulheres no mercado de trabalho: um pouco de história**

O processo de industrialização é considerado um referencial à contribuição da inserção da mulher no mercado de trabalho, bem como sua conquista na sociedade ocidental. Dessa forma, as mulheres passaram a questionar seu papel no meio social, antes dominado unicamente pelos homens, buscando seus direitos e a sua efetiva participação no mundo organizacional.

Souza (2015) afirma que a maneira de dividir as tarefas no ambiente das organizações ocorre, de certa maneira, com lentidão. No entanto, mesmo que o papel das mulheres cresça a cada dia no cenário empresarial, uma das grandes dificuldades que atrapalha o acesso ao gênero feminino é a visão distorcida de que as ações a serem realizadas não estejam relacionadas com tarefas cotidianas do lar, isto é, muitos ainda acreditam que, por tradição patriarcal, os homens têm mais capacidade em liderar, e as mulheres não.

Nesse sentido, pode-se notar que a inserção da mulher no mercado de trabalho, mesmo após anos de luta a favor dos seus direitos, continua sendo algo de caráter extremamente relevante e que merece ser sempre trazido à tona para discussão, tendo em vista o grande crescimento do papel feminino nos mais diversos ambientes organizacionais.

Para tanto, é indispensável salientar um pouco da história da inserção da mulher no mercado de trabalho que aconteceu, no mundo ocidental, realmente, com as I e II Guerras Mundiais. Estando os homens à frente de batalhas, as indústrias se utilizaram da mão de obra disponível, isto é, das mulheres e crianças. Enquanto os homens lutavam, as mulheres fabricavam as armas, as munições, e diversos insumos que abasteciam não somente a guerra, mas a economia em geral. Ao fim das guerras, inúmeros homens não voltaram para suas casas e muitos dos que voltaram estavam incapacitados para assumir suas antigas funções no mercado. Coube então à mulher assumir o papel antes ocupado por eles (SAMARA, 2002).

A partir desse cenário, de maneira gradual, iniciou-se a participação da mulher no mercado trabalho e a partir daí, não parou mais de se expandir e se fortalecer. Castells (1999) salienta que

“trabalho, família e mercados de trabalho passaram por profundas transformações” no último quarto do século XX, devido à “incorporação das mulheres no mercado de trabalho remunerado”.

Para Loureiro e Ikeda (2013), o grande desafio é mostrar a essas mulheres a importância de assumirem um papel de liderança, desafio esse que se deve ao fato de que esse tipo de oportunidade pode aparecer juntamente com o desejo de ter filhos e, com isso, algumas delas acreditam que o bônus não compensa o ônus.

Notadamente, uma característica de caráter excepcional inerente à mulher é a sua preocupação com os outros. Isso deve ser considerado a seu favor quando ela é exposta a estar num ambiente em que a valorização dos recursos humanos tende a ser mais significativa do que os outros recursos. Dessa forma, a mulher possui essa competência, necessária para valorização do capital intelectual humano.

## **2.4 Exemplos de liderança feminina no cenário brasileiro em época de pandemia**

Diante do que foi discutido anteriormente, destacam-se, nesta seção, três exemplos de sucesso em relação à liderança feminina no atual cenário brasileiro, principalmente no que diz respeito à pandemia da COVID-19.

Para tanto, não serão descritos, neste artigo, os detalhes e a origem do que se trata tal pandemia, mas, conforme as características citadas anteriormente, de que forma essas mulheres de sucesso e líderes se mostraram e se mostram diante do Coronavírus e como este, para elas, tem influenciado na gestão do mercado de trabalho, isto é, quais os desafios, inquietações e soluções elas têm diante de uma crise pandêmica mundial.

Começaremos por Luiza Helena Trajano, presidente do conselho do Magazine Luiza e do grupo Mulheres do Brasil, que, ao término da Feira do Empreendedor de 2020, diz que “congelou” no início da pandemia, mas que se encheu de coragem para enfrentar o Coronavírus. Em suas palavras para a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, datada de 2020, ela afirma: “Saí pedindo ajuda”.

A pandemia a fez compreender a dimensão da crise que afetaria tantas empresas e tantos empregos. A partir dessa compreensão, assumiu como missão tentar ajudar, primeiramente, seus mais de 20 mil colaboradores, aderindo ao projeto “Não Demita”, incentivando, assim, outros empresários a fazerem o mesmo.

Ainda nessa vertente, ela trabalha ativamente no Grupo Mulheres do Brasil, criado por ela em 2013, com o objetivo de apoiar iniciativas de impacto social de sucesso. Luiza Helena Trajano é, além de uma das mais poderosas, a mulher mais rica do país, com fortuna estimada em US\$ 4,5 bilhões (cerca de R\$ 24 bilhões), de acordo com a revista Forbes. Nada disso, porém, faz com que ela perca a sensibilidade e a simplicidade no jeito de se portar e falar, mostrando que exerce seu papel de liderança exatamente na forma literal da palavra, conforme descrevemos aqui.

Importante destacar um trecho da entrevista concedida ao maior canal de notícias de Brasília, o Correio Braziliense, em que Luiza Helena Trajano salienta os aspectos relevantes à desigualdade de



gênero em relação ao mercado de trabalho, fato este que é o tema central deste trabalho. A seguir, trechos de sua entrevista:

“A senhora acredita que falta muito para acabar com a desigualdade de gênero no Brasil?”

Eu tenho seis netos, das quais duas são meninas, uma de 5 anos e uma de 13. A de 13 anos até entende eu ter o movimento de defender mulher e tal. Mas, se Deus quiser, a minha neta de 5 anos vai falar: poxa, eu não entendia a minha vó ficar brigando por causa de igualdade da mulher, porque isso estará tão normalizado no futuro. Se Deus quiser, a nossa luta, de quem fez passeata de sutiã na praça, terá efeito... Até 1930 e pouco, a mulher não votava! A gente tem que entender esse atraso. Já melhorou muito, o processo está avançando, mas ainda falta muito.

A gestora ainda menciona, no quesito pandêmico atual, que uma de suas missões foi trabalhar, junto com o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e com outros órgãos, uma forma de fazer o governo desenvolver medidas emergenciais. Outra maneira foi a de se “abastecer” do mundo digital, como por exemplo, fazer *live’s* (mais de 230 neste período e fez, ainda, transmissões pelo *Instagram*, dados esses retirados do jornal Correio Braziliense, destinados ao público de empreendedores de capitais e de cidades do interior. Aconselha formas de gestão e liderança àqueles que estão à frente de negócios de pequeno porte: investirem na plataforma *on-line*, inclusive fazendo vendas via *WhatsApp*.

Também, por meio do *marketplace* (modelo de negócios que inovou o mercado do *e-commerce* – venda digital) e seus grandes varejistas, como o próprio Magalu, anuncia que acabou abrindo oportunidades para que os pequenos varejistas comercializassem seus produtos em suas plataformas. “Toda semana damos treinamento para quem está no Magazine Luiza Digital.”

Luiza enfatiza, entretanto, que a loja física não irá acabar. Mas reforça: “A venda digital não é querer entrar, é uma questão de sobrevivência” ainda mais nesta época de pandemia.

Seguindo nesse panorama, tem-se a cofundadora do Nubank, Cristina Junqueira, que fala sobre o papel das *fintechs* (abreviação para “*financial technology*” – tecnologia financeira) durante a pandemia e como o Nubank vem funcionando nesse período.

Cristina percebeu, com a pandemia, que muito rápido haveria a necessidade de mudar todo mundo para o trabalho remoto. “Foi uma questão de colocar a saúde dos Nubankers em primeiro lugar”. Declara, portanto, ao próprio *blog* do Nubank que as empresas precisam entender, neste momento, que “essa é uma crise de saúde – e isso vai, sim, afetar as pessoas. Elas estão em casa, preocupadas com suas famílias, com a situação do mundo, com a economia. E é papel dos líderes entender a situação e ajudar de todas as formas possíveis”.

Sobre a função das *fintechs*, menciona que, no atual momento, o seu papel de liderança é mais fundamental ainda. “Ter uma conexão 100% digital, que permite que as pessoas realizem tudo de casa e não paguem tarifas por isso, é uma ajuda essencial para passar por esse momento.”

Cristina, com seu espírito de liderança e gestão, é responsável pelo maior caso de sucesso de uma *fintech* no Brasil, e acredita que, apesar dos tremores da pandemia, a empresa saiu melhor do que entrou. “Internamente, a equipe foi rápida em se adaptar ao *home office* – todo o escritório passou a

trabalhar de casa antes mesmo de a quarentena ser decretada no estado de São Paulo, onde fica a sede do Nubank”.

É importante destacar que “o Nubank nem sonhava que enfrentaria uma das maiores crises econômicas globais, catalisada por uma pandemia. Em meio às incertezas da COVID-19, o maior banco digital do mundo ocupa uma posição um pouco mais privilegiada que outras tantas *fintechs*, que têm sentido os golpes da crise.”

Declara, ainda, que há um trabalho intenso para permitir que as pessoas consigam receber o Auxílio Emergencial na conta do Nubank, podendo, com isso, ajudar milhões de pessoas que precisam dessa verba e não têm conta em banco.

Diante do exposto, acerca da cofundadora do Nubank, Cristina Junqueira, para que se consiga acelerar as ações de combate à crise, os investimentos da *fintech* seguem intactos. “O grosso dos nossos investimentos é para construir novas funcionalidades e produtos.”

Finalmente, o último exemplo de sucesso feminino a ser exposto nesse trabalho, é o grupo liderado por mulheres que sequenciou o genoma do Coronavírus, conforme noticiou o Instituto de Engenharia de São Paulo.

Diante disso, pode-se dizer que a ação das cientistas de sequenciar o genoma do Coronavírus que foi localizado no Brasil no prazo de 48 horas após a percepção do primeiro caso no país, logo se alastrou pelos noticiários e estavam frequentemente atrelados a casos de discussões políticas. Mensagens de orgulho e de parabéns se somaram às de defesa da pesquisa brasileira, principalmente, por se tratar de mulheres liderando.

Parte dessa equipe que intensificou suas ações no processo de sequenciamento nesse cenário se uniram. Jaqueline, que era aluna da Fiocruz na Bahia, no Doutorado, Ingra Morales Claro, Biomédica, que era aluna de aprimoramento de Ester, a médica que liderou a equipe e é coordenadora brasileira do grupo de pesquisadores.

Contudo, Jaqueline foi a líder nos estudos que realizou os dois sequenciamentos feitos no Instituto Adolfo Lutz. Como ela já vinha explorando aplicações de tecnologias mais baratas e rápidas no Instituto, o processo se tornou mais eficaz. Fruto das ações anteriores, foi, então que se evidenciou a oportunidade e o interesse em realizar a sequência do genoma do novo Coronavírus.

Jaqueline declara, a partir de tanta “curiosidade” acerca de sua atuação, que planeja agora usar sua conta no *Instagram*, que ganhou milhares de seguidores, para divulgar os trabalhos do grupo. “Vou fazer a divulgação científica das nossas descobertas lá. Mostrar coisas que acontecem na universidade e as pessoas nem sabem. E não ser pontual, mas mostrar que a Ciência é importante.”

Os três casos de sucesso feminino explicitados aqui são indicadores da evolução da mulher como líder organizacional.

## 2.5 Diferenciais competitivos em evolução: relação de gêneros

Pode-se dizer que a inserção da mão de obra feminina no mercado de trabalho tem despertado inúmeras discussões acerca de questões que envolvem a “logística” – a relação entre homem e mulher no ambiente de trabalho. No quesito da existência de um discurso voltado à igualdade entre eles, visando às mesmas condições de trabalho e oportunidades, ainda existem evidências de uma desigualdade, haja vista os níveis salariais, a própria possibilidade de ascensão na carreira ou mesmo no momento de exercer determinadas funções. Assim, a teoria das relações de gênero auxilia a compreensão e discussão em relação a essas questões, bem como um norteamento do processo de construção da identidade da mulher no mundo dos negócios.

Nesse sentido, faz-se necessário salientar, também, que as relações de gênero estão em constante movimento, tendo seu sentido identificado no contexto em que é produzido. Para o estudioso Louro (2000), gênero é uma construção social feita sobre as diferenças sociais: assim, refere-se ao modo como as diferenças são compreendidas numa dada sociedade, num determinado grupo, em determinado contexto e/ou ao modo como elas são trazidas à prática social e tornadas parte do processo histórico.

Por isso, a maneira como se diferencia o masculino do feminino é construída de forma individual e coletivamente no imaginário das pessoas. O entendimento disso envolve a noção de que indivíduos de um mesmo grupo se aproximam – se identificam uns com os outros de acordo com sua experiência social em comum, de seu pensamento e de sua ação. Entretanto, não abandonam as características que os tornam diferentes (WAGNER, 1995).

Contudo, mesmo com os avanços cada vez mais evidentes da presença da figura feminina no setor empresarial, não é claro que cada qual com o seu sexo tem suas próprias características e competências que os tornem diferentes e que encontrem nisto as habilidades necessárias para liderar, cada um com suas particularidades.

Para Romero (2009):

Homens e mulheres que trabalham juntos levam para as organizações os seus valores, crenças e preconceitos, mas levam também desejos, frustrações, ideais e esperanças. Equipes, que a todo o momento, precisam negociar, decidir ou simplesmente realizar atividades juntas.

Renesch (2003) evidencia que particularidades de desempenho só são concedidas entre homens e mulheres em função dos estereótipos definidos entre si. Porém, declara a necessidade de examinar no que efetivamente eles são diferentes em termos de subjetividade, ou melhor, no que se refere ao indivíduo ou dele faz parte, englobando um novo papel de liderança de ambos os gêneros, partindo da ideia de estarem no mesmo patamar.

Detalhes importantes são vistos no que menciona Spector (2010) ao destacar características diferentes de gênero na liderança, em que se pode dizer que as mulheres se importam mais com os sentimentos e o bem-estar emocional de seus liderados em relação aos homens, que já se concentram no término das atividades. Todavia, existe uma diferença no estilo de liderança e gestão da mulher e do

homem, em que algumas situações se assemelham no modo de liderar, porém, por outro lado, as mulheres tendem a ser mais democráticas e os homens mais autocráticos.

Nesse sentido, também instrui Renesch (2003), quando propõe uma “discussão” em que, tradicionalmente, a preferência pelo estilo de liderança sempre recaiu sobre as características masculinas. Todavia, o autor ainda cita que “os homens são mais autoritários e transacionais e as mulheres são mais transformacionais. Os homens usam mais o poder da posição; as mulheres apoiam-se em suas habilidades interpessoais.” A seguir, no Quadro 1, apresenta-se as principais características em relação aos gêneros.

**Quadro 1:** Principais características relacionadas ao sexo

<b>MULHERES</b>	<b>HOMENS</b>
Perfil Democrático	Perfil Autocrático
Preocupa-se com o bem-estar e sentimentos dos liderados	Preocupa-se exclusivamente em alcançar o objetivo
Acredita na cooperação	Acredita que a força está em si mesmo
Maternalismo e delicadeza	Resoluto e Perfil Competitivo
Capacidade de ser multitarefas	Foco exclusivo no objetivo principal

Fonte: Adaptado de Renesch (2003)

Conforme mencionado anteriormente, no que cita Renesch (2003) a respeito das características atribuídas a cada sexo de que as mulheres são mais transformacionais e os homens transacionais, podemos expor as diferenças conforme o quadro acima. Há de se apontar antecipadamente, que não se trata de desmerecimento a respeito das características masculinas, mas apenas um apontamento acerca das diferenças entre os gêneros na questão da liderança organizacional.

A liderança transformacional age em conexão com as características femininas, pois dessa maneira, acredita-se que a transformação da equipe e do ambiente organizacional sejam capazes de garantir o sucesso esperado. Dessa forma, o líder trabalha aliado a um perfil democrático, levando em conta os apontamentos de todos, preocupando-se, principalmente, com o seu bem-estar e os seus sentimentos, incentivando-os a galgar os objetivos por meio da cooperação, agregando a todos no processo de forma que todos façam parte do sistema. Essa ação motiva a equipe como um todo, pois líder e liderados trabalham em constante sinergia. Aliada a isso, ainda podemos citar o maternalismo e a delicadeza natural das mulheres e a capacidade de ser multitarefas, pois ao mesmo tempo em que se preocupam em garantir o sentimento de pertencimento à equipe, conseguem executar outras tarefas dentro do ambiente organizacional.

Aliada às características masculinas, a liderança transacional caracteriza a gestão mais como um chefe e menos como um líder. Com um perfil autocrático, acredita-se que nas situações sua decisão seja a mais importante, e não se preocupa com os apontamentos da equipe e nem com os sentimentos dos envolvidos, pois o foco sempre será obedecer as regras e cumprir o objetivo, independente da motivação, ou seja, mantém o foco nos resultados, pois acredita que o foco dos objetivos está apenas em si mesmo

e não no esforço cooperativo, contanto que os demais integrantes cumpram exatamente a tarefa que lhe foi determinada, de acordo com a sua decisão. Com foco exclusivamente no objetivo determinado, se mantém firme em suas decisões e não acredita na cooperação, mas sim em falhas ou acertos, ou seja, na competitividade entre os envolvidos, sem dedicar atenção especial para averiguar se todos estão engajados e motivados.

De tal maneira, podemos analisar mediante às características expostas, que a liderança transformacional é, de certa forma, mais preocupada com os recursos humanos envolvidos em sua totalidade, moldando-a para garantir o bem-estar e motivação de todos, ao passo de que a liderança transacional está focada em atingir os resultados, independente do engajamento, sentimentos e motivação da equipe.

### **3 METODOLOGIA**

Neste artigo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica no período de março a maio de 2021, sobre o tema proposto, estudando os conteúdos de artigos, trabalhos científicos, *sites* na Internet e livros que descrevem o que seria liderança feminina, como ela é vista e, claro, exercida no mercado de trabalho. Além disso, foram usadas referências de autores quanto as características femininas, o motivo que colocou o protagonismo da mulher no mercado de trabalho e o que há diferenciam das personalidades masculinas.

Entrevistas e afirmações de figuras femininas e suas ações frente as adversidades da situação mencionada foram extraídas da mídia atual (jornais e revistas) para exemplificar o sucesso feminino obtido.

### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do que foi descrito neste artigo, pode-se dizer, portanto, que a análise da liderança feminina e de suas vertentes vêm se destacando no mercado do trabalho, mesmo que, ainda, haja as desqualificações de gêneros, tentando deixar as mulheres desfavorecidas em relação aos homens.

Nesse sentido, essa realidade vem mudando de maneira interessante, não somente pela forte pressão e lutas históricas das mulheres em ocuparem seu espaço nas lideranças, como também pelo próprio mercado, que já enxerga nelas um novo estilo de liderar, em grande parte, mais alinhadas com as novas estratégias pretendidas pelas empresas e almejadas pelo mercado.

Contudo, grande parte das características da liderança feminina ainda se liga bastante às características masculinas e, na maioria das vezes, são notadas com rigidez e rejeição. Não basta a mulher buscar ser ela mesma se as empresas não forem flexíveis para isso.

Além disso, de acordo com a revisão bibliográfica realizada, notou-se que a cada citação, o que se percebe-se é que uma empresa que adota a heterogeneidade de gêneros na composição de seus cargos de liderança, certamente terá uma visão mais ampla, coerente e complementar do todo, enxergando e lidando com as diversas variáveis do mercado de forma mais dinâmica, ampla e motivadora.

Acima de tudo, faz-se necessário dizer que a pesquisa deste artigo é passo pequeno em relação aos estudos acerca de liderança feminina. É importante, entretanto, que o assunto continue sendo pesquisado e, não somente bibliograficamente, mas com pesquisas de campo, encontrando as mulheres líderes e em que empresas estão inseridas.

## 5 REFERÊNCIAS

- BELLE, F. **Executivas: quais as diferenças na diferença**. In: CHANLAT, J. F. (coord) O indivíduo nas organizações. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas S. A., 2008.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade**. Vol. 2. São Paulo. Paz e Terra. 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4 ed., São Paulo: Manole, 2012.
- DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. **A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, p. 107-126, Set./Dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06.pdf>. Acesso em: 21/04/2021.
- FLEURY, Maria Tereza. **Liderança Feminina no Mercado de Trabalho**. **GV-EXECUTIVO**, v. 12, n. 1, Jan./Jun. 2013. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv\\_v12n1\\_46-49.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_46-49.pdf). Acesso em: 29 Abr.2021.
- FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo. Gente. 2007.
- INSTITUTO DE ENGENHARIA. **Liderado por mulheres, grupo que sequenciou genoma do coronavírus vive fama repentina**. Disponível em: <https://www.institutodeengenharia.org.br/site/2020/03/04/liderado-por-mulheres-grupo-que-sequenciou-genoma-do-coronavirus-vive-fama-repentina>. 04 Mar. 2020. Acesso em 19 Abr.21.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa – como comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LISBOA, Ana Paula. **Entrevista: Luiza Trajano reflete sobre a pandemia, o varejo e o país**; Disponível em: <https://www.correiobrasiliense.com.br/euestudante/trabalho--formacao/2020/08/4868634-as-lico-es-de-uma-executiva-na-pandemia.html>. Publicado em 14 Ago. 2020. Acesso em 19 Abr. 21.
- LOUREIRO, M.; IKEDA, P. **Por que elas são tão poucas?** Revista Exame, São Paulo, ed. 1042, maio 2013.
- LOURO, G.L. **Nas redes do conceito de gênero** [on line]. 2000a. Disponível em: <http://www.ufrgs/faced/geerge/duvida.html>. Acesso em 22/04/2021.
- MINICUCCI, A. **Relações humanas**. São Paulo: Atlas S. A., 2007.
- NUBANK. **“A gente tem o privilégio de poder ajudar outros a passar por esse período”** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/cristina-junqueira-privilegio-de-poder-ajudar-outros-nesse-periodo>. 08 Abr.20. Acesso em 23 Abr.21.
- RENESCH, John E. **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Cultrix, 2003.
- SAMARA, Eni de Mesquita. **O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade**. Vol. 13 no. 2. São Paulo: USP, 2002.

SOUZA, Eloísio M.; BIANCO, Mônica F.; JUNQUILHO, Gelson S. Contestações sobre o Masculino no contexto do Trabalho: Estudo Pós-modernista em Mineradoras e Siderurgias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, Out. 2015.

WAGNER, W. **Descrição, explicação e método na pesquisa das representações sociais**. In: GUARESCHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. Textos em representações sociais. Petrópolis, Vozes: 1995.

**Louisy Sthefane Lopes  
Leite**

Faculdade de Tecnologia de Assis -  
FATEC  
louisy.leite@fatec.sp.gov.br

**Pâmela Cristina Martins  
Matsubara**

Faculdade de Tecnologia de Assis -  
FATEC  
pamela.matsubara@fatec.sp.gov.br

**Correspondência/Contato**

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100  
CEP 19806-900  
Fone (18) 3324-1607  
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br  
http://fatecassis.edu.br

**Editores responsáveis**

Taciana Maria Lemes de Luccas  
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva  
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

# A INFLUÊNCIA DO COVID-19 NO CRESCIMENTO EXPONENCIAL DO E- COMMERCE EM COMPARATIVO COM LOJAS FÍSICAS

## RESUMO

A abordagem sobre o tema COVID-19 e seus reflexos tanto na sociedade quanto na economia foi drasticamente sentida pela população que veio se adaptando e criando diversas maneiras para enfrentar este novo vírus que se instalou no país e mundialmente. O objetivo do trabalho é compreender o quão impactante foi o reflexo da pandemia no mercado atual, e suas transformações, vantagens e desvantagens, adaptações a novas normas de convivência que foi determinada pelos governantes destacando a dificuldade pela grande desigualdade social existe no país, e a necessidade de movimentar o mercado econômico. A abordagem sob os reflexos na sociedade como convivência, trabalho, estudos e demais situações; características do mercado de lojas físicas, migração de lojas total ou parcial para o modelo *e-commerce* e a transformação e evolução da tecnologia como ferramenta de apoio a esta transição. A análise feita por meio do estudo mostrou o grande crescimento e desenvolvimento do *e-commerce* com a ajuda do avanço da tecnologia em relação a lojas físicas; e a grande adaptação do mercado atual para se manter ativo nesta nova fase no qual nos deparamos hoje.

**Palavras-chave:** COVID 19. Economia. Loja física. Pandemia. Crescimento. *E-commerce*.

## ABSTRACT

The approach to the theme COVID-19 and its economic and social impacts felt by the population, which has been adapting and creating different ways to face this new virus that not affected only our country but the whole world. The objective of the work is to understand how impactful the pandemic was in the current market, and its transformations, advantages and disadvantages, adaptations to new standards of coexistence that was determined by the government, highlighting the difficulty due to the social inequality that exists in the country, need to move the economic market. Addressing the consequences suffered by society such as coexistence, work, studies, and other situations; characteristics of the physical store market, total or partial store migration to the *e-commerce* model, and the transformation and evolution of technology as a tool to support this transition. The analysis made through the study showed the growth and development of *e-commerce* with the help of the advancement of technology concerning physical stores and the adaptation of the current market to remain active in this new phase which we are facing today.

**Keywords:** COVID 19. Economics. Physical store. Pandemic. *E-commerce* growth.



## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de acelerar o entendimento das novas mudanças provocadas pela pandemia (COVID-19), é de extrema importância para o mercado econômico, para os empreendedores do mercado varejista, que antes só ofertavam seus produtos em lojas físicas foram obrigados a aderirem a modalidade de *e-commerce* (Comércio digital), enfrentando desafios como se destacar no atendimento, rapidez nas entregas, e sobretudo vencer a concorrência que está acirrada em busca de sobrevivência na crise atual.

O presente estudo irá realizar um levantamento bibliográfico, analisando as diferentes formas de atendimento, comparando o atendimento em lojas físicas com o on-line via *e-commerce*, as vantagens e desvantagens de cada um, o crescimento, e como as ferramentas de comunicação on-line facilitaram as lojas a migrarem para outra modalidade pouco explorada.

A pesquisa teve como objetivo geral apontar as dificuldades e facilidades de enquadrar a modalidade de *e-commerce*, destacar o crescimento exponencial que o setor teve no ano de 2020 e 2021 em comparação aos anos e períodos anteriores à pandemia, retratar o momento atual no qual estamos vivenciando esta mudança.

De forma específica buscou-se analisar o impacto do COVID 19 no crescimento exponencial do *e-commerce* (Comércio digital) em comparativo com as vendas em lojas físicas por meio de um levantamento bibliográfico, observando as características e especificidade de cada setor. Identificar como a pandemia influenciou cada setor de vendas e seu nível de crescimento.

## 2 COVID-19

A organização mundial da saúde recebeu um alerta de vários casos de pneumonia na república da China em 31 de dezembro de 2019. Com estudos, identificaram que era um vírus que não havia sido encontrado em humanos, no qual em 7 de janeiro de 2020 foi denominado como COVID – 19. Com o decorrer dos estudos foi constatando mais variantes do coronavírus, o qual vem adoecendo muitos seres humanos podendo levar a morte, ele foi se alastrando e atingiu os cinco continentes (ALVES, 2020).

No dia 26 de fevereiro de 2020 foi registrado o primeiro caso no Brasil. Com a falta de conhecimento científico sobre o COVID-19 e a chegada inesperada, com uma alta velocidade de disseminação começam a gerar incertezas e dúvidas nos governantes de como agir mediante a situação enfrentada, que se intensifica pela imensa desigualdade social encontrada no país. Com pouco tempo o vírus vai se espalhando e com a dimensão que se instala a infestação do vírus denominado pandemia, o qual em 289 dias da chegada do vírus, foi constatado um total de 194.976 mortes por COVID-19 no Brasil. (LOANNIDIS, 2020).

Com a rápida disseminação, o impacto do COVID-19 foi refletindo na sociedade, na economia, no mercado de trabalho, educação e diversos setores.

## **2.1 O impacto do COVID-19 na sociedade**

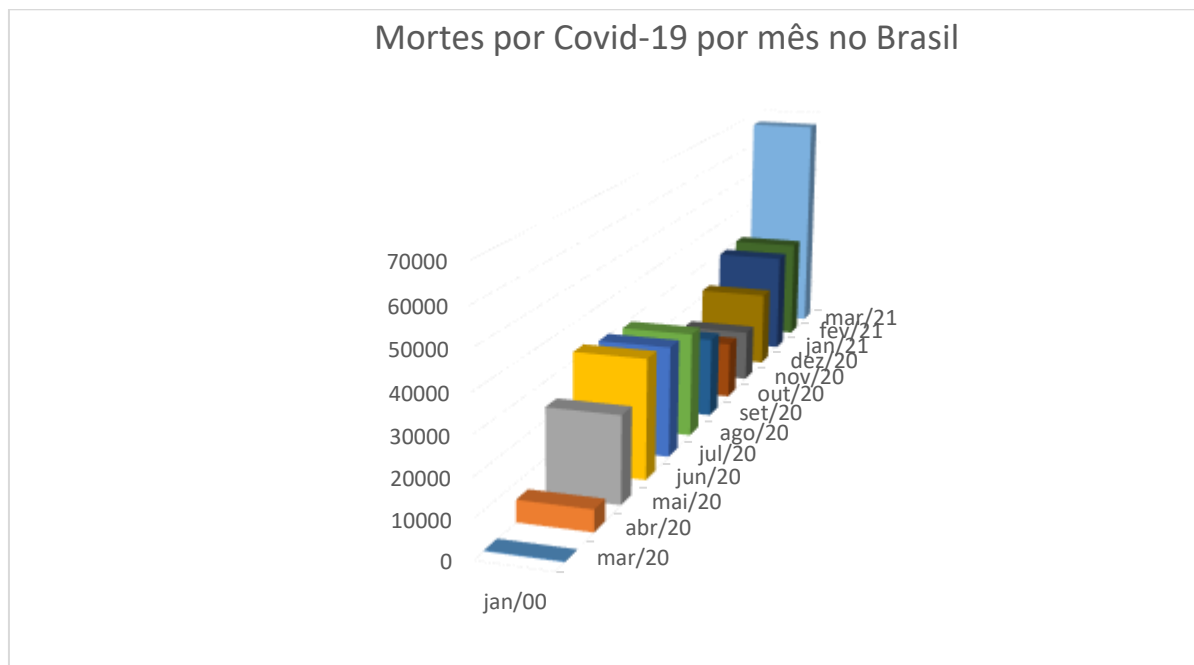
Com um novo repensar em foco na sociedade do século 21, a sustentabilidade juntamente com a evolução econômica estava em crescimento visando a melhoria da qualidade de vida. Através da sustentabilidade, o social e econômico engatinhavam para a tentativa de um equilíbrio entre as partes (VEIGA, 2010).

Entretanto, com a chegada do COVID-19 ao Brasil, começamos a enfrentar diversos problemas, entre eles com a saúde pública e privada que não se encontrava preparada para a demanda de pessoas doentes e infectadas juntamente com a diminuição drástica dos fluxos de produção, consumo e financeiro. Estudando gradativamente a forma que o vírus age e sua transmissão, constatou também a importância do saneamento básico e energia, acesso à informação e higiene pessoal, programas de assistência social para ajudar o público com menor aquisição financeira (ALVES, 2020).

Outro ponto relevante quando citamos o impacto do vírus na sociedade e o papel da ciência através de busca de vacinas e medicamentos para combater ou controlar o vírus. A conscientização da população também é de extrema importância (WORD BANK, 2020). Com a pandemia vimos também a mudança radical dos hábitos cotidianos e comportamentos sociais, destacando a necessidade do confinamento e a implantação de um sistema novo para a sociedade chamado quarentena e lockdown (isolamento).

Algumas faculdades e institutos através de seus pesquisadores, estão empenhados para desenvolver uma vacina no qual possa diminuir o impacto da reação do vírus. O instituto Butantã lançou uma vacina que está sendo aplicada na população conforme o decreto dos governantes. Assim, fica evidente a necessidade do investimento e apoio do governo, a cooperação da população e o empenho dos pesquisadores e agências (SANTOS, 2020).

Em virtude dos fatos mencionados, fica clara a importância da compreensão da população em filtrar as informações recebidas e entender as medidas necessárias para sua proteção, a importância do governo em liderar de forma correta a não levar o país a um colapso, e a tentativa de controlar a disseminação deste vírus que está cada vez mais veloz, como mostra o gráfico 1.



Fonte (readaptação - pt.org.br. 2021)

Como mostra a figura acima, o número de mortes vem aumentando gradativamente, no período em que o fechamento do comércio por alguns meses e imposto pelos governantes, ela dá uma recuada, entretanto com a reabertura as mortes começam novamente a aumentar.

## 2.2 O impacto do COVID-19 na economia

Mediante as dificuldades encontradas durante o período de pandemia, diversos setores do mercado procuraram criar novas estratégias, inovar os métodos de vendas, simplificar as formas de pagamentos, como a opção digital e por aproximação do cartão, evitando assim o contato com as cédulas, otimização da distribuição e logística, rapidez nas entregas, procuram expandir os investimentos em marketing digital, inserindo seus produtos em plataformas de vendas on-line, anúncio sem redes sociais, etc.(ALDAY, 2002).

No mercado ocorreu inovações na forma de trabalho, que antes eram em grande parte presencial, com o isolamento social, as empresas optaram por praticarem o *home office* (trabalho em casa), em sua maioria, mesmo com flexibilização das fases da quarentena, permanecem na modalidade, com escritórios remotos e atividades on-line (SANTOS, 2020).

O setor varejista sofreu grande perda de faturamento neste período em que as lojas físicas foram obrigadas a reduzir suas jornadas ou demitirem funcionários, a estratégia por eles encontrada foi expandir as operações no mercado digital, com vendas on-line, onde as pessoas não podendo sair de casa, buscaram realizar suas compras pela internet, com todas as facilidades e simplificações encontradas, mesmo após a abertura das lojas físicas o setor de vendas on-line continua a crescer em relação as compras presenciais, os consumidores tem preferências na compra virtual pela comodidade, podem escolher com calma, comparar preços e ofertas,

receber dicas de amigos, comparar avaliações de outros clientes, e ainda receber os produtos rapidamente (BROOKS,2020).

### **2.3 Características do comércio físico**

Segundo Costa e Silva (2007) os pontos comerciais são locais onde passam um grande fluxo de pessoas, e existe uma grande concorrência entre eles. A maioria das compras envolvem algum processo de busca, por este motivo existe inúmeras formas para se divulgar seu negócio. Um método bastante utilizado é o marketing direto, um método que usa o contato direto para conquistar novos clientes e manter os atuais, o lojista divulga marcas e ofertas diretamente ao cliente.

O atendimento ao cliente na loja física começa quando ele entra na loja e é abordado pelo vendedor, que usa de todas as suas qualidades para efetivar o maior número de vendas possível. Em lojas físicas temos vendedores, consultores e um gerente para impulsionar a venda. Segundo Rangel (1999), é essencial entender o que o cliente necessita e suas preferências para desenvolver o atendimento com qualidade e efetivação da venda. E para um sucesso neste sentido precisa -se de treinamento e investimento em capacitações.

### **2.4 Características do *E-commerce***

*E-commerce* deriva do termo de comércio eletrônico, modalidade que efetua vendas de produtos e serviços de forma on-line, através de negociações realizadas no formato eletrônico via internet, através de aparelhos digitais. Uma forte aplicação deste comércio é auxiliar as empresas na apresentação de negócios (RODRIGUES, 2019).

O *e-commerce* é utilizado on-line de forma rápida e eficaz, com fácil acesso e em qualquer lugar. Com a pandemia este setor teve um crescimento de 47% comparado com o ano anterior devido ao isolamento social sofrido pela população. Este setor tem como característica em vantagem com a física por permitir um melhor preço sem seus produtos reduzindo tempo e custos extras como na loja física, e por ser de forma a evitar o contato físico e aglomeração, ganhou destaque no cenário que estamos vivenciando (DANTAS, 2020).

### **2.5 A Covid-19 e o mercado de consumo**

A pandemia gerada pelo vírus SARS-Cov-2 é considerado o grande desafio sanitário do século, causando impactos não só na área biomédica e epidemiológica, mas, também, impactos sociais, econômicos, culturais, políticos e históricos inestimáveis (FIOCRUZ,2020). Milhões de pessoas perderam seus empregos, governos tiveram que aumentar, consideravelmente, os gastos com saúde, designar subsídio para empresas e pessoas (BARRETO et al., 2020)

Fatores como, insuficiência de conhecimento científico, alta velocidade de disseminação e, no contexto brasileiro, desigualdade social demográfica, fazem com que haja uma incerteza na escolha das estratégias de enfrentamento da pandemia (BARRETO et al., 2020)

Antes mesmo da crise mundial recente, a divulgação do crescimento do PIB (produto interno bruto) de 2019 foi apenas de 1,1% ao ano, contra previsão do Focus de 2,5% no início de 2019. Esse resultado evidenciou que estamos desde 2017 com uma economia estagnada (crescimento da renda per capita entre 0,3% a 0,4% ao ano), um fenômeno sem precedentes nas últimas décadas (OREIRO e de PAULA, 2020).

A disseminação e a facilidade de contrair o vírus pelo contato físico, foi necessário tomar medidas de prevenção. O isolamento social foi uma ação para conter a transmissão em massa. O governador do estado de São Paulo João Dória, decretou quarentena no Estado, como medida de enfrentamento à pandemia provocada pelo COVID-19 o qual consiste na restrição das atividades de maneira a evitar a possível propagação do vírus, suspendendo o atendimento presencial ao público em estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços de diversos seguimentos do mercado, exceto atividades consideradas essências (SILVESTRE, 2020)

O isolamento social é uma técnica utilizada para conter a propagação do vírus no mundo inteiro, é recomendada pelos médicos para que as pessoas que estão contaminadas, ou com suspeitas do diagnóstico não transmita o vírus adiante. Nas palavras de Sanar Medicina, o isolamento social é uma das medidas de contenção da pandemia, que corresponde a uma medida em que o paciente doente é isolado de indivíduos não doentes afim de se evitar a disseminação da doença (SANAR MEDICINA, 2020).

Como consequência, diversos setores da indústria e do comércio tiveram suas atividades suspensas, para atenderem as recomendações das autoridades sanitárias. Os eventos foram proibidos, lojas físicas temporariamente fechadas. Consumidores adaptando-se à nova rotina em casa, o ambiente digital se tornou a principal forma de conexão entre as marcas e pessoas é perceptível nesse período de grandes mudanças e incertezas, que existe uma preocupação maior por parte das empresas com relação à experiência do consumidor (SILVESTRE, 2020).

Desse modo as organizações que não se conectavam on-line com seus clientes começam a buscar a melhor forma de proceder nesse período de separação física, haja vista que a relação produto e preço não é mais suficiente para os consumidores na hora de escolher seu produto. No mundo digital, o posicionamento da empresa afeta muito a decisão do consumidor, tendo em vista que o alinhamento com os valores da empresa é vital para a fidelização e captação de novos clientes (SILVESTRE, 2020).

As empresas frente a crise econômica, por meio do comércio eletrônico, começaram a se comercializar, empreendimentos que já estudavam estratégias de adentrarem ao *e-commerce*,

movidos pela pandemia se adequaram ao setor rapidamente, visando uma melhor opção para continuarem operando no mercado. Segundo a revista FORBES (2018), os números financeiros dos últimos anos só vieram para comprovar que o *e-commerce* era inevitável. A pandemia do Covid-19 apenas acelerou o processo.

Clientes compram seus produtos de escolha, dentro do conforto de suas residências e também de forma personalizada através de ferramentas, como *data minig* (ferramenta utilizada para procurar padrões de pesquisa), *AI* (Inteligência Artificial), *cokkies* (pequenos arquivos criados através de pesquisas realizadas em determinados sites) e outras ferramentas (ALDAY e PINOCHET, 2002).

É de suma importância que as empresas acompanhem as mudanças digitais, buscando alternativas para melhorarem seus canais de comunicação, realizando atendimentos rápidos e eficientes, disponibilizem informações sobre o produto, buscas por entregas rápidas e baratas, facilidade na devolução, visando a fidelização de clientes para que realizem novas compras, a captação de novos clientes e o enfrentamento da concorrência (COBRA, 2009).

### **2.5.1 As fases do COVID-19 como fator limitante**

Em 6 de fevereiro de 2020, foi aprovada a Lei nº 13.979, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo Coronavírus responsável pelo surto de 2019, determinando os devidos cuidados a serem tomados e o isolamento social (BRASIL, 2020).

Essas medidas apesar de se mostrarem eficientes contra a disseminação do vírus se torna um gatilho para o desenvolvimento de algumas doenças como depressão, transtornos, e outras comorbidades psiquiátricas. A existência do isolamento social, locais religiosos fechados, instituições de ensino com atividades de forma remota, recreações, festas e atividades de lazer proibidas, foi uma forma de conter o surgimento de novos casos. Em estudos realizados em situações pandêmicas, como é o caso do COVID-19, constatou-se que alguns transtornos mentais comuns podem ser desencadeados pelo isolamento, a exemplo dos transtornos de ansiedade e depressão e indícios de aumento do comportamento suicida (BARARI ET AL., 2020).

No Estado de São Paulo, assim como nos demais estados do Brasil, foram instituídos pelos governadores fases de isolamento social, seguidos de flexibilizações mediante estabilizações dos índices de leitos desocupados em UTIs, e dos índices de mortes causadas pelo vírus.

A diminuição da circulação de pessoas no comércio acaba impactando diretamente nas receitas dos varejistas. Com os desafios provocados pelo isolamento social, as operações com o Drive Thru e delivery cresce exponencialmente. Segundo estudos realizados pela empresa de estatística alemã, em julho de 2020, relata que as receitas do *e-commerce* vão atingir 19.968 milhões

de dólares. Enquanto no ano de 2024 a expectativa é de uma receita de 29.238 milhões de dólares, um aumento de 46,42% (SANTISTA,2020).

### **2.5.2 Vantagens do *e-commerce* frente as fases da quarentena**

As limitações de mobilidade provocadas pela pandemia trouxeram a limitações de vendas presenciais, diminuição da geração de receitas, mas de outra, alavancou o crescimento do *e-commerce* que nos últimos 5 anos estava em significativo crescimento. O setor tende a manter-se em ascensão no período posterior à pandemia. Segundo o levantamento feito pela NZN INTELLIGENCE (2019), já apontava que 74% das pessoas preferem a mobilidade on-line em relação as compras realizadas em lojas físicas. O mesmo estudo também indicou que 82% dos consumidores brasileiros já haviam feito compras on-line (NZN INTELLIGENCE,2019).

Os consumidores, devido ao distanciamento social, evitam a compra presencial, fortalecendo um ponto positivo do *e-commerce*. A possibilidade que essas empresas se adequassem a essa nova modalidade de venda por canais on-line e assim manterem suas receitas. Uma modalidade denominada Omnichannel tem sido opção de muitos consumidores que utilizam a internet. A Omnichannel significa a existência de um canal integrado e híbrido de vendas (on-line e offline). Ele integra lojas físicas, canais virtuais (site, redes sociais, call center, catálogo, entre outros) e compradores trazendo consigo um conceito de convergência, sendo uma evolução do conceito de multicanal e completamente focada na experiência do consumidor (SEBRAE, 2020).

### **2.5.3 Áreas e segmentos - mais afetados X mais desenvolvidos**

Os pequenos negócios sentiram o impacto causado pelo COVID-19 em maior proporção que as grandes redes e varejos. A pesquisadora Camila as Silva Serra Comineti, da Fundação Universidade Federal do Mato Grosso de Sul revela que os pequenos negócios tendem a sofrer ainda mais as consequências da crise causada pela pandemia, tendo em vista que esses negócios, muitas vezes, são iniciados sem um planejamento de atividades e a tomada baseada em experiências anteriores ou intuitivamente (AMIN,2020).

Ainda segundo a pesquisadora, quando os pequenos negócios são afetados, a economia é afetada como um todo. A sobrevivência dos pequenos negócios já era algo preocupante. A crise atual contribuiu para aumentar a taxa de mortalidade nesse setor” (AMIN, 2020).

Os setores antes já operantes na modalidade de vendas on-line, no *e-commerce*, em plataformas, tiveram grande fortalecimento, visto que não foi necessário passarem por adaptações e mudanças em pouco tempo, visando a sobrevivência comparando aos iniciantes.

### 2.5.4 A transformação digital e o COVID-19

A interação entre fornecedor e consumidor tem se intensificado, o contato por meios de canais, nas redes sociais tem criado uma proximidade, gerando confiança, se tornando um estímulo e incentivo à compra virtual (TORRES,2018).

As empresas estão utilizando uma serie de abordagens digitais e sociais com o objetivo de alcançar os clientes organizacionais e gerenciar os relacionamentos com eles em qualquer lugar, a qualquer hora. Como não podemos parar nossos concorrentes, nem o mercado e muito menos o relógio da evolução digital, necessitamos de um processo de melhoria contínua das nossas estratégias digitais. Necessitamos implementar um processo que incluía aprendizagem, análise e alinhamento e garanta que nossa identidade e estratégias digitais evoluem constantemente (TORRES,2018).

Nesse período as empresas despertaram e perceberam a importância de manterem sempre em constante mudança, buscando melhorias, acompanhando as evoluções para assim manterem vivas e operantes.

## 3. METODOLOGIA

Este estudo se baseou em uma pesquisa qualitativa, descritiva e explicativa de caráter exploratório por meio de um extenso levantamento de dados bibliográficos. Foi apresentado um breve histórico do novo vírus COVID-19 que se instalou no mundo e suas principais consequências. Foi abordado também por meio de uma construção de estudo o reflexo que o vírus teve sobre a sociedade e sobre as transformações no mercado atual, coletando dados e fazendo uma análise comparativa das informações.

## 4. RESULTADOS

A partir do levantamento bibliográfico e das análises aplicadas na pesquisa, concluímos que a diferença entre o *e-commerce* e as lojas físicas foi significativa, houve um crescimento de aproximadamente 48% do setor *e-commerce* em comparativo com o mesmo período do ano anterior. Em contrapartida as lojas físicas sofreram um grande impacto causado pelo coronavírus, no qual tiveram que se reinventar para continuar a atender seus clientes de forma a manter seus estabelecimentos funcionando mediante à crise.

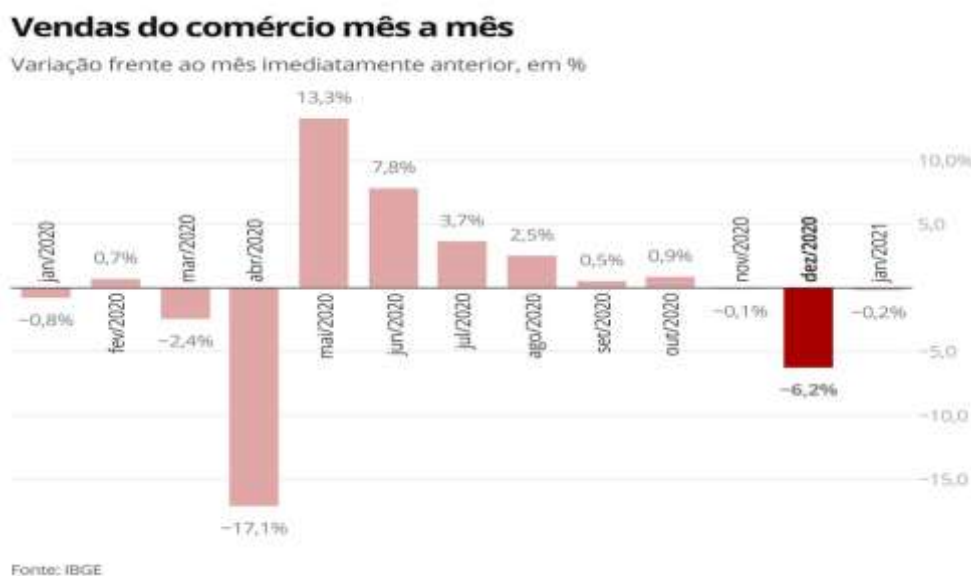
Na figura 1, evolução do faturamento do *e-commerce* demonstra o crescimento dividido mês a mês em comparativo ao ano anterior com o seu índice de crescimento.





Fonte: Ebit / Nielsen webshoppers

Na figura 2, vendas do comércio mês a mês, podemos verificar a queda sofrida pelo varejo no ano de 2020 devido à pandemia.



Fonte: CAVALLINI 2021.

Comparando as duas figuras acima, podemos evidenciar o crescimento do e-commerce comparado com o impacto das lojas físicas. As adaptações do mercado atual mostram a eficiência de atuação mediante a chegada desta pandemia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia provocada pelo COVID-19 trouxe grandes mudanças na vida das pessoas ao redor de todo o mundo, em especial no Brasil. O isolamento social causou grandes impactos na

economia e saúde da população. Muitas empresas foram obrigadas a fechar ou demitirem funcionários, para permanecerem no mercado, algumas alteraram suas estratégias de vendas, de atendimento, de seguimentos, em destaque as lojas do varejo, que se adaptaram para atuarem no setor de *e-commerce*, aplicativos de delivery, em plataformas de *marketplace* (plataforma digital de vendas), sites, redes sociais, canais digitais. Buscaram aproximação com os consumidores e clientes para ganharem confiança e fidelidade.

Através do levantamento bibliográfico, objetivo imposto neste trabalho foi alcançado, e por estar vivenciando este momento, é possível estabelecer relação entre dados e relatos. A pandemia trouxe grandes complicações financeiras e sociais às pessoas e empresas. As empresas procuraram de diversas formas se manterem operantes, se adaptaram aos meios de vendas digitais, aderiram facilidades no pagamento, rapidez na entrega do produto mediante a estratégias de vendas.

Em relatos e pesquisas de satisfação, grande parte dos consumidores afirmam que tiveram ótimas experiências comprando via *e-commerce*, e os fatores que contribuíram foram a agilidade, conforto e variedade de produtos ofertados no meio digital, há pessoas que afirmam comprar on-line e nas lojas físicas mediante suas necessidades.

Por esta no período de pandemia, os dados estão em constantes atualizações e discussão por analistas financeiros pela instabilidade que ainda se encontra o mercado atual.

Mediante as análises, pode se concluir que o *e-commerce* está em grande expansão, podendo evoluir pela aceitação apresentadas pelos consumidores no período de isolamento social, um público voltará a comprar nas lojas físicas e também na modalidade on-line. Destaca-se a importância das empresas do varejo que tem lojas físicas, aderirem o on-line, melhorar a comunicação e distribuição virtual para permanecerem atuantes no mercado varejista.

## Referências

ALDAY, H. E., & Pinochet, L. H. (2002). A tecnologia e-Commerce como estratégia determinante no setor supermercadista. *Revista da Faculdade de Administração e Economia - FAE*, 11-21.

ALVES, Rafael. Tudo sobre o coronavírus covid 19: da origem a chegada no Brasil. Disponível em <[https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/02/27/interna\\_nacional,1124795/tudo-sobre-o-coronavirus-covid-19-da-origem-a-chegada-ao-brasil.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/02/27/interna_nacional,1124795/tudo-sobre-o-coronavirus-covid-19-da-origem-a-chegada-ao-brasil.shtml)> Acessado em: 8 de maio de 2021.

AMIN, V. Pesquisadores estudam impactos da crise atual nos pequenos negócios. Disponível em <https://www.ufms.br/pesquisadores-estudam-impactos-da-crise-provocada-pela-covid-19-em-pequenos-negocios/>. Acesso em 13 maio 2021.

BARARI, S., Caria, S., Davola, A., Falco, P., Fetzer, T., Fiorin, S., ... Slepoy, F. R. (2020). Evaluating COVID-19 público health messaging in Italy: self-reported compliance and growing mental health concerns. Retrieved from <http://gking.harvard.edu/covid-italy>

BARRETO, Mauricio Lima et al . O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? *Revista Brasileira de Epidemiologia*, Rio de Janeiro, v. 23, p. 1-4, 2020.

BRASIL. Decreto-lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Aprova a consolidação das leis do trabalho. **Lex**: coletânea de legislação: edição federal, Brasília, v. 7, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm). Acesso em: 11 maio 2021.

BROOKS, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912-920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-)

CAVALLINI, Marta 2021. Vendas no varejo caem 0,2% em janeiro. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/03/12/vendas-no-varejo-caem-02percent-em-janeiro.ghtml>> Acessado em 19 maio 2021.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 456.

COSTA E SILVA, Lemuel. Comércio Eletrônico em cinco passos. Disponível em < <http://www.camara-e.net/interna.asp?tipo=1&valor=3892>> Acesso em: 11 maio. 2021.

DANTAS, RENAN. Ecommerce tem crescimento recorde de 47% durante a pandemia no Brasil. Disponível em <<https://www.moneytimes.com.br/e-commerce-tem-crescimento-recorde-de-47-durante-a-pandemia-no-brasil/>> > Acessado em 08 de maio de 2021.

FIOCRUZ. Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia. Disponível em <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em 13 de maio de 2021.

LOANNIDIS JPA. Coronavirus disease 2019: the harms of exaggerated information and non-evidence-based measures. *Eur J Clin Invest* 2020.

NZN INTELLIGENCE (2019). Compra online já é preferêncica de 74% dos consumidores brasileiros. Fonte: Site pesquisas financeira. Disponível em< <https://inteligence.nzn.io/compra-online-ja-e-preferencia-de74-dos-consumidores-brasileiroslevantamento-realizado-pelo-nzn-inteligence-aponta-que-habitos-de-consumo-vem-mudando-entre-os-brasileiros/> .Acessado em: 22 de maio de 2021

OREIRO, J.; DE PAULA, L. F. **O Liquidacionismo de Guedes Aprofunda a Crise**: Urge a suspensão do Teto de Gastos, criando espaço legal para uma política de expansão dos gastos públicos. *Valor Econômico*, [S. I.], Coluna Opinião, p. 1-7, 2 abr. 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/opiniao/coluna/o-liquidacionismo-de-guedes-aprofunda-a-crise.ghtml>. Acesso em:19/05/2021.

RANGEL, Jameson. Loja real X loja virtual. *Internet Business*. Disponível em: < <http://www.mixmarket.com.br/materias/Loja%20Real%20x%20Loja%20Virtual.htm>> Acesso em: 04 maio 2021.

RODRIGUES, Gao. O Que é E-commerce?. 2019. Disponível em:<<https://www.erpflex.com.br/blog/o-que-e-e-commerce>>. Acesso em: 3 maio 2021.

SANAR MEDICINA. A Importância do Isolamento Social no Contexto da Pandemia de Covid-19. 2020. Disponível em: <https://www.sanarmed.com/aimportancia-do-isolamento-social-no-contexto-da-pandemia-de-covid-19>. Acesso em: 22 de maio de 2021

SANTOS. Carolina. Coronavirus: impactos sociais e econômicos. Araraquara. 2020.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. “O que é omnichannel?”. Portal Eletrônico do SEBRAE [2020a]. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=Omnichannel%20%C3%A9%20uma%20tend%C3%Aancia%20do,mundo%20online%20e%20o%20offline.>>. Acesso em: 13 maio 2021.

SILVESTRE, P. É hora de se unir, não de desprezar o seu consumidor. **Estadão**, São Paulo, 27 de abril de 2020. Disponível em: <<https://brasil.estadao.com.br/blogs/macaco-eletrico/e-hora-de-se-unir-nao-de-desprezar-o-seu-consumidor/>>. Acesso em: 22 maio 2021

SANTISTA. (2020). *E-commerce Brazil*. Fonte: Statista: <https://www.statista.com/outlook/243/115/ecommerce/brazil>

TORRES, C. (2018). A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. Novatec. Editora.4

VEIGA, J. E. Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

WORD BANK. The Global Economic Outlook During the Covid-19 Pandemic: A Changed World. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-Covid-19-pandemic-a-changed-world>> Acesso em: 05 maio 2021.

**Marcos Daniel Anduja dos Santos**

*Faculdade de Tecnologia de Assis  
marcos.santos189@fatec.sp.gov.br*

**Correspondência/Contato**

*Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC*

Av. Dom Antônio, 2100  
CEP 19806-900  
Fone (18) 3324-1607  
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br  
<http://fatecassis.edu.br>

**Editores responsáveis**

Taciana Maria Lemes de Luccas  
[taciana.luccas@fatec.sp.gov.br](mailto:taciana.luccas@fatec.sp.gov.br)

Rafael Oliva  
[rafael.oliva@fatec.sp.gov.br](mailto:rafael.oliva@fatec.sp.gov.br)

# A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

## *As perspectivas dos impactos da indústria 4.0*

### RESUMO

O presente artigo busca demonstrar quais são os impactos e as consequências que a próxima revolução industrial irá acarretar não somente à consumidores de tecnologias e fabricantes, mas sim a sociedade como um todo, abarcando empresas de pequeno, médio e grande porte e consumidores de todas as classes sociais. Desta forma, para uma melhor organização, os impactos foram separados em subtítulos, na terceira seção no primeiro subtópico busca-se explicar os impactos ambientais e de que maneira as novas tecnologias, inerentemente, incitarão um maior consumismo por parte da sociedade e acarretarão uma maior produção de lixo eletrônico, no segundo argumenta-se sobre os impactos sociais e como os grupos favoráveis ou contrários às novas tecnologias podem tornar-se um obstáculo rumo a democratização ao acesso as inovações, no terceiro subtópico almeja-se expor quais são os impactos éticos, quais são os limites que as tecnologias podem alcançar e se seria correto máquinas substituírem certas profissões ou até mesmo partes humanas, tornando-nos “robôs”, por último constata-se quais são os impactos econômicos, de que forma o surgimento de novas tecnologias pode-se transformar a chamada Economia Digital em um instrumento para alavancar o desenvolvimento econômico dos países.

**Palavras-chave:** Tecnologia. Indústria 4.0. Brasil.

### ABSTRACT

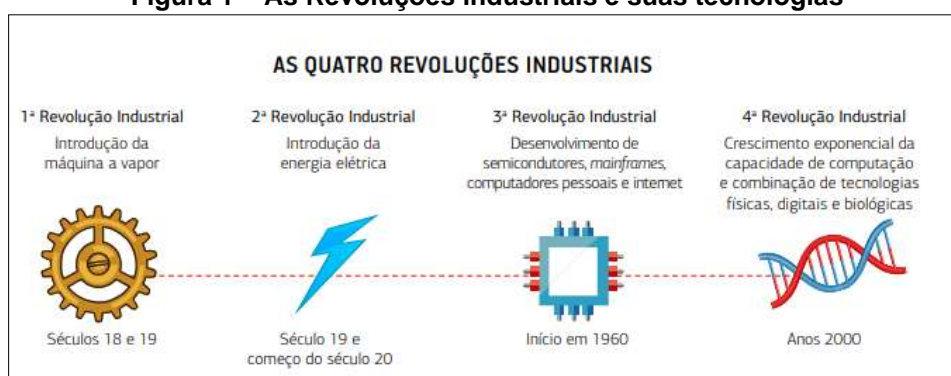
This article seeks to demonstrate what are the impacts and consequences that the next industrial revolution will bring not only to consumers of technologies and manufacturers, but to society, covering small, medium, and large companies and consumers of all sectors. Social classes. Thus, for a better organization, the impacts were separated into subtitles, in the third section in the first subtopic we seek to explain the environmental impacts and how the new technologies will inherently encourage greater consumerism on the part of society and will lead to greater production of electronic waste, in the second it is argued about the social impacts and how the groups favorable or contrary to the new technologies can become an obstacle towards the democratization of access to innovations, in the third subtopic it aims to expose what are the ethical impacts, what are the limits that technologies can reach and if it would be correct for machines to replace certain professions or even human parts, making us “robots”, lastly we can see what the economic impacts are, how the emergence of new technologies the so-called Digital Economy can be transformed into an instrument to leverage the countries' economic development.

**Keywords:** Technology. Industry 4.0. Impacts

# 1 INTRODUÇÃO

Com o a criação das tecnologias de semicondutores, da computação em *mainframe* (1960), da computação pessoal (1970) e da melhor conectividade à internet (1990) tivemos o início da terceira revolução industrial ou também denominada de revolução digital ou do computador e terminou na virada do século XX, quando tivemos a ascensão da quarta revolução industrial (SCHWAB, 2016). No início do século atual tivemos a ascensão de novas tecnologias e o aprimoramento de tecnologias anteriormente desenvolvidas, como a democratização do acesso à internet e a mesma passa a utilizar conexão via fibra ótica em detrimento das arcaicas redes via rádio, os sensores ficaram menores e mais poderosos, logo, essas tecnologias digitais que tem o seu alicerce no computador, nos softwares e nas redes de internet e o seu constante aprimoramento está causando rupturas à terceira revolução industrial e a partir dessa quebra de elo desencadeou-se a quarta revolução industrial (SCHWAB, 2016).

**Figura 1 – As Revoluções industriais e suas tecnologias**



**Fonte:** Magalhães; Vendramini (2018).

Na Figura 1 é possível visualizar quando ocorreram as Revoluções Industriais e as tecnologias que foram desenvolvidas por cada uma delas. Na Figura 2 é possível analisar quais são as novas tecnologias da Quarta Revolução Industrial e uma breve descrição da função de cada uma delas.

**Figura 2 – A Quarta Revolução e as suas tecnologias**

Tecnologia	O que faz
Inteligência artificial	Permite que os sistemas aprendam sem necessidade de programação. É usada na identificação facial e de voz, em veículos autônomos e na automação de processos e serviços.
Robótica	Produz robôs para automação de atividades a custos decrescentes.
Biotecnologia	Usa organismos vivos na produção de medicamentos, nutrientes químicos, combustíveis e materiais diversos.
Neurotecnologia	Implanta equipamentos eletrônicos nos organismos, com potencial de melhorar o monitoramento de saúde e o tratamento de doenças e de ampliar a capacidade cognitiva.
Blockchain	Registra transações financeiras em um arquivo digital de forma distribuída, imutável, transparente e auditável. Também pode ter outros usos, como monitoramento de cadeias de fornecimento, de registros e de certificações diversas.
Internet das coisas (IoT)	Conecta máquinas, eletrodomésticos, veículos, produtos ou qualquer coisa, inclusive pessoas, à internet. É utilizada em diversos setores, na gestão das cidades e nas residências.
Impressão em três dimensões (3D)	Permite a produção de qualquer coisa, com o uso de qualquer material, em um sistema de pequena escala.

**Fonte:** Magalhães; Vendramini (2018)

Após a breve explicação, vale ressaltar que o presente trabalho busca demonstrar de que maneira as novas tecnologias da quarta revolução industrial, podem gerar impactos ambientais, sociais, éticos e econômicos, sendo que alguns desses impactos podem demonstrar-se positivos à sociedade, já outros, podem ser interpretados como sendo negativos.

## 2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

### 2.1 Impactos Ambientais

Como argumentado por Magalhães e Vendramini (2018) no tocante à economia brasileira, os desafios que a quarta revolução industrial trará a nosso país representam ao mesmo tempo, fontes de risco e oportunidades. O nosso país possui políticas públicas que tem como meta a conservação da área verde, um exemplo é a Política Nacional de Mudanças do Clima e as metas de redução de gases do efeito estufa, que foi assinado por diversas nações no chamado Acordo de Paris (MAGALHÃES; VENDRAMINI, 2018).

As novas tecnologias da Quarta Revolução Industrial podem ser utilizadas visando reduzir os impactos ambientais que é inerente a qualquer atividade humana, podemos citar por exemplo uma perceptível eficácia na produção industrial, por meio da redução de consumo de recursos naturais, resíduos e consumo de energia elétrica. A inteligência artificial e a robótica são exemplos de tecnologias que vêm sendo utilizadas para monitorar a flora, controlar a variação dos níveis de poluição no território nacional, certificação de origem de produtos e controle das cadeias de fornecimento (MAGALHÃES; VENDRAMINI, 2018).

Ao mesmo tempo que as novas tecnologias podem ser utilizadas para o monitoramento da fauna, mapeamento aéreo de áreas verdes por meio de Drones, coleta de Dados referentes à poluição e desmatamento nas diversas estações do ano, elas podem tornar-se um estopim para o aumento da produtividade e o do consumo de bens, dessa forma e inevitavelmente, as mesmas tecnologias que foram utilizadas para reduzir custos de abastecimento, produção e distribuição serão as mesmas que geraram impacto negativo através do descarte irregular de lixo eletrônico. Uma pesquisa realizada pela Global E-Waste (2019) demonstra que o continente americano produziu durante o ano de 2019 cerca de 13,1 milhões de toneladas de lixo eletrônico, o índice *per capita* (por pessoa) é de 13,3kg, e desse montante gerado apenas 1,2 milhões de toneladas ou 9,4% do total foram devidamente reciclados. Outro dado do Global E-Waste monitor (2019) demonstram que no ano de 2019 o Brasil produziu cerca de 2,1 milhões de toneladas de resíduos eletrônicos, o Canadá durante o mesmo período produziu cerca de 757 mil toneladas, o que demonstra as disparidades entre os dois países. Outro indicador demonstra que no mesmo período a produção *per capita* do Brasil era de 10,2Kg enquanto o Canadá produziu cerca de 20,2 Kg por pessoa, o dado reflete que a industrialização e o consumo de bens eletrônicos por pessoas no Canadá são superiores ao Brasil, mesmo o país tendo um número inferior de habitantes em relação ao nosso país. O dado mais relevante da pesquisa realizada pela Global E-Waste (2019) demonstra que no

ano passado foram gerados incríveis 53,6 milhões de toneladas de lixo eletrônico, o índice *per capita* foi cerca de 7,3kg e desse total, apenas 9,3 milhões de toneladas (17,4%) foram reciclados, em comparação com o ano de 2014 foram gerados 44,4 milhões de toneladas, um crescimento de 9,2 milhões de toneladas de lixo produzido.

Segundo Ferreira (2020) o Brasil possui a maior floresta tropical do mundo, a Amazônia, e ela contribui essencialmente para a manutenção e distribuição da umidade em toda a América do Sul. Logo, é necessário que as evoluções tecnológicas estejam atreladas inerentemente às políticas voltadas para a conservação da fauna e flora do Brasil, evitando os impactos ambientais negativos que a próxima Revolução Industrial poderá acarretar.

## 2.2 Impactos Sociais

Os debates sobre os impactos sociais que a quarta revolução industrial irá acarretar, convergem para um mesmo desfecho: os processos de automação e digitalização, inevitavelmente, irão levar a um desemprego em massa, devido aos processos de substituição da força de trabalho pela força robótica, subempregos, devido principalmente aos processos de falta de capacitação da força de trabalho e exclusão do mercado, empregos em riscos devido à total ou parcial substituição de muitas profissões pelas novas tecnologias.

De acordo com Magalhães e Vendramini (2018) a utilização da Inteligência Artificial em ramos empresariais como instituições financeiras, escritórios de advocacia, corretoras imobiliárias, agências de viagens, empresas contábeis, de telecomunicações e mídias, deverão eliminar até mesmo empregos de grande parte da classe média, o que demonstra que os impactos não serão sentidos somente pelas classes baixas da sociedade. Um dado revelador demonstra o quanto até mesmo países totalmente industrializados e expoentes de novas tecnologias podem ter grandes impactos ocasionados pela quarta revolução industrial: países como os Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido e Japão têm proporções de empregos em risco prevista para as próximas décadas um índice de cerca de 35 e 47% (MAGALHÃES; VENDRAMINI, 2018).

Como foi assinalado por Schwab (2016) entende-se que como ocorre com outros assuntos que envolvem a sociedade como um todo, a quarta revolução industrial irá dividir a sociedade em dois grandes grupos: os favoráveis as novas tecnologias, e contrários a elas. Schwab (2016) ainda argumenta que a quarta revolução pode agravar ainda mais as tensões entre sociedades totalmente religiosas que defendem os seus valores tradicionais e aquelas sociedades secularistas, com uma visão voltada à ciência, e o maior perigo desse choque de pensamentos adversos, para a estabilidade mundial, advêm de grupos radicais que lutarão contra os progressos tecnológicos com violência extrema, munidos principalmente de argumentos ideológicos.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2016 apud Schwab, 2016) existe o risco de os governos utilizarem as novas tecnologias para suprimir ou até mesmo oprimir as ações da sociedade civil ou de indivíduos que buscam criar transparência em torno das atividades governamentais. Isso seria um

exemplo de que forma a democratização do acesso às novas tecnologias por parte da sociedade poderia dar “legitimidade” a certos governos para regulamentar as novas tecnologias e as mídias sociais em uma ação pouco democrática. Como observou Schwab (2016) as mídias sociais podem oferecer oportunidades para que os indivíduos tenham a sua voz ouvida e participem dos debates cívicos e das tomadas de decisões da sociedade

Segundo a *UNCTAD* (2017) (Conferência das Nações Unidas sobre Comercio e Desenvolvimento), a Economia Digital está evoluindo rapidamente, mas a diferentes velocidades, cada sociedade tem o seu ritmo de adaptação das novas tecnologias, somente 4% de todas as impressoras 3D existentes foram utilizadas no continente africano e na América Latina, outro dado revela que somente 16% dos adultos em todo o mundo usam a internet para pagar contas, e ainda as micro, pequena e medias empresas estão menos preparadas para aproveitar as vantagens da Economia Digital.

### **2.3 Impactos Éticos**

Como defendido por Schwab (2016) Com o avanço dos conhecimentos tecnológicos e das descobertas em andamento nesses campos, é fundamental que o empenho e compromisso estejam concentrados em discussões éticas e morais. À medida em que as novas tecnologias adquirem a capacidade para tomar decisões de forma autônoma, como por exemplo, contratações de empresas e determinar tratamentos médicos, surgem debates e questões éticas totalmente novas (MAGALHÃES; VENDRAMINI, 2018).

Os impactos éticos provocados à sociedade pela quarta revolução industrial vão desde questões de como as novas tecnologias podem auxiliar beneficentemente o tecido social ou se ela poderá substituir totalmente aquilo que conhecemos como sociedade. A utilização dessas novas tecnologias para fins comerciais e políticos acarretam problemas éticos que ainda não estão sendo debatidos pela sociedade e a sua regulação e controle ainda estão em estágios iniciais (MAGALHÃES; VENDRAMINI, 2018).

Os avanços no campo da biologia poderiam levar a tecnologias que aprimorariam toda a natureza humana, e a partir disso corremos o risco de transformar a paternidade/maternidade em uma continuidade da sociedade de consumo, e nesse caso, surge uma questão ética: será que em um futuro não distante nossas crianças poderiam ter seus traços biológicos completamente alterados, tornando-se bens de consumo como se fossem semelhantes a objetos de desejos feitos sob encomenda? (SCHWAB, 2016)

O que faremos quando as máquinas passarem a conviver conosco? Confiaremos em conselhos ditos por algoritmos ou naqueles oferecidos por nossos familiares e amigos? Chegaremos a um ponto em que consultaríamos um “médico-robô” controlado por Inteligência Artificial que seria capaz de nos dar diagnósticos precisos, quase perfeitos, ou ficaríamos com a metodologia tradicional com o médico humano que nos conhece há anos? (SCHWAB, 2016). Enquanto as novas tecnologias aumentam nossas relações individuais e coletivas, por meio da tecnologia, ela inversamente, pode afetar negativamente nossas habilidades sociais e de empatia (SCHWAB, 2016).



## 2.4 Impactos Econômicos

Ao tratar-se dos impactos econômicos da quarta revolução industrial, o foco será verificar principalmente o impacto da chamada Economia Digital. Segundo Aguilar (2020) podemos definir o termo como sendo o elo entre a internet, as novas tecnologias e os objetos digitais nos processos produtivos, distributivos de bens e serviços e na comercialização deles. Logo, podemos sintetizar que a Economia Digital se refere a uma economia que tem como base as tecnologias da computação.

Como argumentou Fredriksson (2015) o *e-commerce* (comercio eletrônico) tem sido considerado uma das maneiras de aumentar o volume de exportações de bens e serviços de países de rendas baixas e médias. É necessário destacar que o comercio eletrônico pode incluir bens físicos (tangíveis) e produtos intangíveis (digitais) e até serviços podem ser entregues por meio da plataforma digital. Há vários modelos de comercialização *on-line*, os dois principais são as comercializações realizadas entre empresas (*business-to-business*) (B2B), e as realizadas por empresas e clientes (*business-to-consumer*) (B2C) (FREDRIKSSON, 2015).

A Era Digital está impulsionando a produção, expondo as empresas a novas ideias, novos modelos de gerenciamento e de empreendimento e criando outros canais de acesso ao mercado, e todos esses benefícios são adquiridos a custos relativamente baixos (ARBACHE,2018). Arbache (2018) ainda argumenta que a dispersão e utilização das novas tecnologias digitais se tornam cada vez mais um requerimento inicial de inserção das empresas no mercado competitivo e não uma vantagem competitiva, logo, a adoção das novas tecnologias, por parte das empresas, são um requisito básico para colocá-las no “jogo”, mas isso não é o suficiente para garantir que elas “vencerão o jogo”

Para ilustrar a utilização de novas tecnologias por parte das empresas Arbache (2018) relembra como era a computação em meados da década de 1980, quando o acesso aos PC's era limitado a poucas empresas que tinham o poder aquisitivo alto e à capacidade humana limitada de utilizar os computadores e os aplicativos, logo no início, empresas e universidades que utilizavam essas tecnologias demonstraram melhoras de eficiência e desempenho para a execução de diversas tarefas. A ilustração serve para demonstrar que as novas tecnologias no curto prazo são um diferencial competitivo, no longo prazo um item básico para a sobrevivência

Segundo Rauen (2018) as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são as estruturas para a transformação digital da economia, além de serem as habilitadoras desse processo, os investimentos de empresas em TIC são importantes para garantir aos países a participação nas cadeias à nível global de agregação de valor, aumento no número de empregos, elevação nos níveis de renda e de atividade da economia, além de possibilitar aos cidadãos acesso ao conhecimento gerados em todo o mundo.

De acordo com a BRASSCOM (Associação Brasileira das empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação) (2019), a produção setorial das TIC em 2019 foi de 494,7 bilhões de reais, o seu crescimento nominal em relação ao período anterior, 2018, foi cerca de 3,3%, e em relação ao

proporcional do PIB (produto interno bruto) as TIC equivaliam 6,8% do total do PIB, os empregados na área das TIC eram cerca de 1,56 milhões de colaboradores.

Uma pesquisa realizada pelo CETIC (2019), (Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação) demonstram que dentre as empresas brasileiras que possuem área de TI, 10% afirmaram que realizaram análise de *Big Data*, no quesito de utilizar robôs de serviço, apenas 2% das empresas responderam que utilizaram os robôs para alguma atividade voltada à serviços, em relação à impressão 3D somente 5% das empresas relataram a utilização da tecnologia.

Dados da UNCTAD (2017) revelam os valores gerados pela TIC à nível global, o comercio eletrônico no ano de 2015 gerou uma cifra de 25 trilhões de dólares, no mesmo ano, o comercio de bens de TIC geraram cerca de 2 trilhões de dólares, as remessas de impressoras 3D, no ano de 2017, foram duas vezes maiores em relação ao ano de 2016, e cerca de 380 milhões de consumidores fizeram compras em sites no exterior, importante destacar que no ano de 2017 havia cerca de 100 milhões de empregados no setor de serviços das TIC.

Na Figura 3 é possível analisar a perceptível queda na participação dos países desenvolvidos na indústria global, em um período de 20 anos, regiões desenvolvidas, como por exemplo a Europa Ocidental, demonstrou uma contração de 9% na participação da indústria global, em contra partida, a Ásia, um continente marcado por conter países subdesenvolvidos, tornou-se a principal região da indústria global, no mesmo período foi observado um aumento de 23% de participação do Continente Asiático na indústria global(excluindo o Japão).

De acordo com a FIRJAN (2016) a China por meio do seu programa estratégico denominado de “*Made in China 2025*”, tem o objetivo de atualizar a indústria, almejando torná-la mais eficiente e aumentar a participação do país na cadeia global de valor. Entende-se que a participação do continente asiático na indústria global tende a crescer ainda mais.

**Figura 3 – O crescimento de economias emergentes como protagonistas industriais**



Fonte: (Think Act Industry 4.0, 2014, apud FIRJAN 2016).

Dados do Ministério da Economia (2020) demonstram que no ano de 2019 as exportações brasileiras geraram um montante de US\$ 225,383 bilhões, as importações geraram uma cifra de US\$ 177,347 bilhões e a Corrente de Comercio (soma das importações e exportações) resultaram em US\$402,731.

No ano de 2020, as exportações geraram um resultado de US\$ 209,920 bilhões, as importações US\$ 158,926 bilhões e a Corrente de Comercio gerou US\$368,847. Ao comparar-se os períodos é possível perceber que em relação ao ano de 2019 as exportações no ano de 2020 sofreram uma queda de US\$ 15,463 bilhões e as importações demonstraram um resultado adverso de US\$ 18,421 bilhões, enquanto ao comprar-se as Correntes de Comercio obtêm-se uma disparidade de US\$33,884 bilhões.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho utilizou para o seu embasamento teórico a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008, p.50) consiste em utilizar materiais já publicados, principalmente por meio de livros e artigos científicos, as grandes vantagens de tal metodologia de pesquisa científica consiste no fato de ser possível ao investigador uma melhor cobertura de um amplo leque de acontecimentos e quando o objeto de pesquisa necessita de dados muito dispersos.

### 4 RESULTADOS

Segundo o Ministério da Economia (2020) espera-se que no ano de 2021 a balança comercial do Brasil demonstre um superávit (subtração das exportações menos as importações) de US\$ 53 bilhões, um aumento que representaria cerca de 3,9% em relação ao ano de 2020. No tocante às exportações entende-se que elas devem resultar em uma cifra de US\$221,1 bilhões, uma alta de 5,3% em relação ao período anterior, já as importações poderão demonstrar um montante de US\$ 168,1 bilhões um aumento de 5,8% em comparação ao ano passado, por último, é esperado que a Corrente de Comercio resulte no valor de US\$389,2 Bilhões, ou cerca de 5,5% em relação ao ano passado.

É necessário que a sociedade e o governo passem a adotar cada vez mais as novas tecnologias como ferramentas pelas quais possamos pensar no ano de 2021 em uma possível recuperação econômica, pois como foi demonstrado no artigo, o *e-commerce* que para muitas empresas era uma realidade distante, tornou-se fundamental durante a pandemia, para que elas continuassem as suas atividades mesmo com o fechamento do comércio por necessidade do distanciamento social.

Dados da NeoTrust (2020) demonstram que no primeiro trimestre de 2019 foram realizados no Brasil 37,6 milhões de pedidos via *e-commerce*, já em 2020, durante o mesmo período, foi observado um número de 49,8 milhões de pedidos, um crescimento de 32,6% em relação ao período anterior, no quesito de faturamento em Reais, o primeiro trimestre de 2019 demonstrou um montante de R\$16,1 bilhões, no ano seguinte, durante o mesmo período, foi perceptível um aumento de 26,7% em relação ao ano de 2019, resultando em uma cifra de R\$20,4 bilhões. Desta forma entende-se que a Economia Digital terá

um papel fundamental no projeto de recuperação econômica não somente do Brasil, mas de todos os países.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo demonstrar quais são os impactos que as novas tecnologias da Quarta Revolução Industrial estão trazendo não só à sociedade civil, mas também aos governos, empresários e consumidores.

É interessante destacar que por mais apta que a sociedade esteja para debater os impactos das novas tecnologias é necessário que ela esteja consciente que todas as tecnologias ao serem produzidas e utilizadas geram impactos, umas mais e outras menos. Dessa forma entende-se que, ao buscar-se a diminuição dos impactos a cima demonstrados, ocorra uma colaboração mútua entre governo e sociedade, cabendo ao primeiro a organização de leis, decretos, medidas e regulamentos para o correto descarte e reutilização do lixo eletrônico, e ao segundo cabe os deveres de descartar corretamente os resíduos eletrônicos nos locais corretos de coleta, a reutilização, se possível e seguro de objetos tecnológicos, a reciclagem dos materiais se for viável e a redução do consumo desenfreado.

## 6 REFERÊNCIAS

- AGUILAR, A. O que é a Economia Digital? **Blog de Ambiente de Negócios**, 2020. Disponível em: <<http://www.blogdoideies.org.br/o-que-e-a-economia-digital/>>. Acesso em: 03/01/2021.
- ARBACHE, J. Benefícios e Desafios da Economia Digital Para o Desenvolvimento Econômico. **TIC Empresas**, São Paulo, Maio 2017. pp. 53-62.
- BRASSCOM. **Relatório Setorial 2019**. Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. São Paulo. 2020.
- CETIC. **Pesquisa Tic Empresas 2019**. Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. São Paulo, p. 97. 2019. ISBN 978-65-86949-10-0.
- COMEX. Exportação e Importação Geral. **Comexstat**, 2021. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>>. Acesso em: 10/01/2021.
- CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS UNIDAS SOBRE COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO. **Economy Report 2017**. ONU. Genebra. 2017. ISBN 978-92-1-362787-7.
- FERREIRA, P. M. A. Dia da Amazônia: maior floresta tropical do mundo contribui para a regulação do clima. **PUCRS**, 2020. Disponível em: <<https://www.pucrs.br/blog/dia-da-amazonia/#:~:text=Representando%20dois%20ter%C3%A7os%20das%20florestas,ecossistema%20concentra%20uma%20vasta%20biodiversidade>>. Acesso em: 11/01/2021.
- FIRJAN. Indústria 4.0. **Firjan**, 2016. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-inovacao/industria-4-0-1.htm>>. Acesso em: 02/01/2021.
- FREDRIKSSON, T. Comércio Eletrônico em Países em Desenvolvimento - Pronto Para Decolar. **TIC Empresas**, São Paulo, Dezembro 2014. pp. 43-52.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.
- GLOBAL E-WASTE. **The Global E-Waste Monitor 2020**. Universidade das Nações Unidas. Tokyo. 2020. ISBN 978-92-808-9114-0.

NEOTRUST. **Mercado Digital**. E-commerce Brasil. São Paulo, pp. 2-27. 2020.

RAUEN, C. V. Inovação Empresarial Num Contexto de Transformação Digital da Economia Mundial: Desafios Para o Brasil. **TIC Empresas** , São Paulo, Maio 2017. pp. 63-74.

REGINA MAGALHÃES, A. V. Os Impactos da Quarta Revolução Industrial. **Gvexecutivo** , São Paulo, v. XVII, n. 1, pp. 40-43, Janeiro 2018. ISSN 1806-8979.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. 1ª. ed. São Paulo: Edipro, 2016.

**Matheus Del Duque  
Antonucci**

*Fatec – Faculdade de Tecnologia de  
Assis*

*matsduque@gmail.com*

**Patricia Irina Loose de  
Moraes**

*Fatec – Faculdade de Tecnologia de  
Assis*

*patricia.irina@gmail.com*

**Correspondência/Contato**

*Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC*

*Av. Dom Antônio, 2100*

*CEP 19806-900*

*Fone (18) 3324-1607*

*rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br*

*http://fatecassis.edu.br*

**Editores responsáveis**

*Taciana Maria Lemes de Luccas*

*taciana.luccas@fatec.sp.gov.br*

*Rafael Oliva*

*rafael.oliva@fatec.sp.gov.br*

---

**RESUMO**

A alocação de pessoas é crucial para ter o funcionário certo desempenhando a função correta, aquela que é a mais adequada para ele, na qual ele consegue entregar o seu melhor, pois as tarefas que realiza estão de acordo com o seu perfil. Nesse sentido, o problema de pesquisa busca entender como associam-se às competências da organização com as competências dos colaboradores de modo a alavancar o sucesso do negócio. O presente trabalho tem, como objetivo geral, compreender como a gestão de pessoas por competências contribui para a alavancagem dos negócios. Os objetivos específicos voltam-se a apresentar conceitos como competitividade, competência e a compreender como a gestão por competência auxilia na alavancagem de negócios.

**Palavras-chave:** Gestão Comercial. Gestão por Competência. Alocação de Colaboradores.

---

**ABSTRACT**

The allocation of people is crucial to have the right employee performing the right function, the one that is most appropriate for him, in which he manages to deliver his best, because the tasks he performs are according to his profile. In this sense, the research problem seeks to understand how they are associated with the competencies of the organization with the competencies of employees in order to leverage the success of the business. The present work has as a general objective, to understand how the management of people by skills contributes to the leverage of the business. The specific objectives are again presented concepts such as competitiveness, competence and understanding how competence management helps in business leverage.

**Keywords:** Commercial Management. Competence Management. Allocation of Employees.

# 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais gestores e organizações têm se dado conta da importância de seus colaboradores e percebido que eles são o principal recurso de uma empresa. De nada adianta contar com maquinário moderno e a mais alta tecnologia se a empresa não puder contar com funcionários engajados, cientes de suas responsabilidades e comprometidos com o crescimento da organização (TOLEDO, 2003).

Pimenta (2010) explica que o colaborador é o ativo mais importante da organização, uma vez que ele será o responsável por executar as estratégias que levarão a empresa ao sucesso. Nesse sentido, a gestão de pessoas deve se certificar de estar aproveitando o melhor de cada funcionário, já que cada indivíduo é único, com seus dons e habilidades. Ainda, o perfil do funcionário vem mudando ao longo do tempo, de modo que a grande maioria das pessoas não está mais satisfeita em apenas executar, receber ordens e efetuar as mesmas ações todos os dias (PEREIRA, 2007).

Conforme Pereira (2007, p. 14), “o colaborador de hoje quer fazer parte do crescimento do negócio, e ao mesmo tempo crescer e se desenvolver profissionalmente também”. De tal modo, a alocação de pessoas é crucial para ter o funcionário certo desempenhando a função correta, aquela que é a mais adequada para ele, na qual ele consegue entregar o seu melhor, pois as tarefas que realiza estão de acordo com o seu perfil. Quando essa alocação não é realizada de forma correta, a organização pode enfrentar grandes problemas, tais como ter aquele funcionário desmotivado e atrasar suas entregas, se prejudicando junto com o cliente final (SANTOS, 2004).

Entretanto, quando um gestor conhece plenamente sua equipe, seus principais talentos e dificuldades, e conhece as atividades que necessitam ser realizadas e a melhor forma de fazê-lo, será muito mais fácil alocar as pessoas corretas para as devidas funções e alcançar os melhores resultados (PEREIRA, 2007).

Zarifian (2003) afirma que a gestão de pessoas por competência tem sua base em três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que indicam, respectivamente, a carga de informações obtidas pelo profissional; o domínio na execução de ações e tomada de decisões; e, o comportamento social e capacidade de convivência entre os profissionais. Deste modo, associam-se as competências da organização com as competências dos colaboradores de modo a alavancar o sucesso do negócio.

Carbone (2005) acrescenta que para a organização torna-se uma grande vantagem alocar os profissionais que já estão na empresa para efetuarem as atividades mais condizentes com seu perfil, do que buscar um profissional no mercado, devido aos custos de todo o processo e ainda ao risco de não contratar o profissional adequado. Para o autor, o chamado recrutamento interno deveria ser realizado com mais frequência, dando aos colaboradores a oportunidade de crescer na organização por merecimento, de acordo com suas competências.

Já Ruano (2003) aponta a existência de vantagens e desvantagens ao se efetuar recrutamento interno ou externo. Observa-se como vantagens, quando se recruta internamente, aproveitamento de um colaborador que já pertence ao quadro de funcionários e já conhece as políticas da empresa, além disso, a grande vantagem de realocar e aproveitar funcionários para diferentes funções é a valorização do

público interno, que sente que está sendo reconhecido e ganhando uma oportunidade melhor para o seu desenvolvimento e crescimento na organização.

Todavia, a desvantagem de recrutar internamente está na dificuldade de mudar uma cultura que precisa ser mudada, ou de trazer novas ideias para a empresa, bem como diferentes conhecimentos que possam agregar para o sucesso dos negócios. Quando isso acontece, os gestores procuram um profissional de fora, por acreditar que precisam de pessoas novas, ou por entender que dentre os funcionários atuais ninguém atende às necessidades específicas da vaga aberta (ZACARELLI, 2000).

Diante da importância que é ter os melhores profissionais para manter a organização crescendo em um mercado amplamente competitivo, o presente trabalho tem como objetivo compreender como a gestão de pessoas por competências contribui para a alavancagem dos negócios, principalmente em momentos como os atuais, em que uma pandemia assola o mundo há mais de um ano. Mais do que nunca, os desafios para os gestores são enormes, e é preciso aproveitar da melhor maneira possível os recursos já disponíveis, especialmente falando das pessoas.

## **2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO**

### **2.1 A competitividade nas organizações**

É fato que a competitividade só tem crescido com o fenômeno da globalização, a internet e a tecnologia, de modo geral. Se, no passado, as empresas preocupavam-se apenas com os concorrentes locais, e a divulgação era feita frequentemente por meio do famoso boca-a-boca, hoje esse cenário é bem diferente. A literatura apresenta diversos conceitos sobre competitividade, ao que Haguenauer (1983, p. 62) define como:

A competitividade como desempenho se expressa na posição alcançada pela organização no mercado em um dado momento, resultante da combinação de uma série de fatores como preço, qualidade, grau de diferenciação dos produtos, dentre outros. Nesse caso, a competitividade é guiada pela demanda, e o volume das exportações no total do comércio internacional de um produto se inclui entre os seus principais indicadores (HAGUENAUER, 1983, p. 62).

Outros autores entendem a competitividade como a eficiência, a habilidade que uma empresa possui de fabricar produtos melhores do que o faz seu concorrente, ou oferecer serviços melhores, considerando sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Ela pode ser medida por meio de indicadores que evidenciam a produtividade e técnicas de produção, de modo a comparar com demais organizações de maior rendimento no mesmo setor, explica Scott (1992).

Além disso, alguns importantes fatores para as empresas podem ser notados como consequência da competitividade, tais como participação no mercado, taxa de crescimento, lucratividade, dentre outros possíveis indicadores de desempenho dentro de uma indústria ou outro tipo de organização. Zaccarelli (2000) comenta que diferentes indicadores podem ser medidos, conforme o tipo de negócio.



Atualmente, quando se deseja comprar qualquer coisa e até mesmo para conhecer melhor determinado produto ou serviço e verificar a opinião de outros consumidores, é automático que se pesquise a respeito na internet. Neste ambiente virtual, o consumidor se depara com diversas opções, são diferentes empresas fornecendo o mesmo produto ou similares, localizadas em diferentes pontos geográficos, na mesma cidade, estado ou até mesmo em outro país. Quando se trata de um serviço, a internet possibilita conhecer diferentes fornecedores dentro da mesma cidade (SANTOS, 2005).

No âmbito da globalização, quando começa a articular-se uma totalidade histórico-geográfica mais ampla e abrangente que as conhecidas, abalam-se algumas realidades e interpretações que pareciam sedimentadas. Alteram-se os contrapontos singular e universal, espaço e tempo, presente e passado, nacional e cosmopolita (IANNI, 1996, p. 39).

Diante dessa realidade, a competitividade aumentou enormemente, e não poderia ser diferente, pois o potencial cliente é livre para escolher comprar de muitas outras empresas, independentemente de onde as mesmas estejam localizadas. É possível ainda escolher a forma de recebimento de um produto, podendo optar pelo frete aéreo, cujo recebimento é muito rápido, ou mesmo pelo marítimo se o volume for grande e não houver tanta pressa em receber a mercadoria, comenta Rodrigues (2009).

Sendo assim, empresas de todo o mundo estão precisando desenvolver e colocar estratégias para se posicionar bem no mercado e serem encontradas e lembradas pelos potenciais clientes. É fundamental manter uma boa reputação, investir em um marketing assertivo que não prejudique a imagem da empresa, além, de é claro, investir no ativo mais importante para qualquer organização: o capital humano, afirma Canclini (2003).

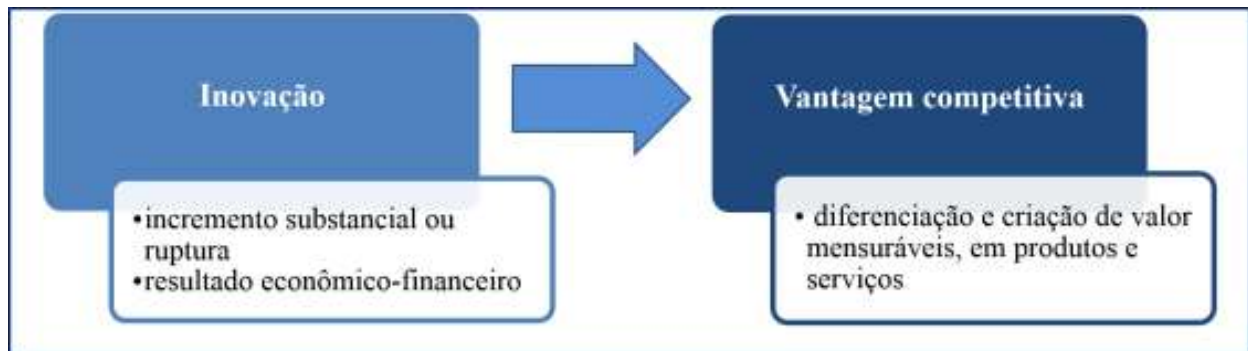
Para Zarifian (2003), está ficando ultrapassada a ideia de que somente excelente maquinário e tecnologia de ponta são suficientes para o sucesso das organizações. De nada adianta contar com tais recursos se a companhia não puder contar com funcionários responsáveis e comprometidos, dispostos a realizar suas atividades o melhor possível, de modo a contribuir para que o negócio cresça e se solidifique.

E para tal, o colaborador deve sentir-se reconhecido, ele precisa saber da sua importância dentro da equipe em que atua e que suas ideias têm valor. Sabe-se que funcionários felizes e motivados produzem muito mais e com melhor qualidade. Satt e Cristello (2019) afirmam que o foco da empresa deve ser em proporcionar qualidade de vida ao trabalhador, e sua produtividade aumentará na mesma proporção.

Acrescenta-se ainda que a maioria das pessoas passa mais tempo fora, em seu trabalho do que na própria casa, com seus familiares. Diante dessa realidade, um bom ambiente de trabalho é fundamental, onde o empregado se sinta à vontade para desempenhar suas atividades, tendo o apoio de uma chefia compreensiva e participativa. Segundo Chiavenato (2010, p.8) “[...] todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso”.

Já quanto às empresas, essas precisam sempre manter e elevar seus padrões de qualidade, a fim de não perder clientes e conquistar novos, conforme Figura 1.

Figura 1 - Relação inovação e vantagem competitiva



Fonte: Conto; Antunes Júnior; Vaccaro (2016).

Nesse sentido, para que uma empresa possa ser competitiva, não basta apenas olhar para o mercado e se preocupar com a concorrência, mas é fundamental que primeiramente se olhe para dentro, buscando fortalecer o clima organizacional, oferecer um bom ambiente de trabalho e contar com líderes capazes de motivar e conseguir o melhor de cada membro da equipe. Wood Junior (2005) afirma que é impossível que as organizações consigam manter sua competitividade no mercado se as mesmas não puderem contar com seu capital humano.

Sob outro olhar, a competitividade ainda pode ser vista como algo positivo, apontam Montana e Charnov (2006), já que ela leva à inovação de produtos, serviços e técnicas de produção, além da busca por sempre conseguir melhores resultados. A competitividade entre as organizações conduz à necessidade frequente em mostrar algo novo, melhorado e quando possível, inédito ao consumo, o que para o consumidor é ótimo, pois o mesmo não fica preso a uma única opção.

## 2.2 Gestão por competências

A administração tem como principal objetivo alcançar a eficiência e a eficácia dentro das empresas, e momentos de crise econômica agravados por fatores como uma pandemia de nível mundial sugerem momentos de grandes incertezas. O fato é que as empresas estão sendo levadas a repensar seus recursos e a melhor forma de utilizá-los, e aqui estão incluídos os principais recursos da organização: seu capital humano (GUIMARÃES ET AL., 2000).

Dessa forma, surge a gestão por competências, como uma nova maneira de estruturar o capital intelectual conforme as demandas empresariais, e assim alavancar o desempenho dos colaboradores junto ao desempenho da empresa como um todo. Seguindo esse raciocínio, esse tipo de gestão pode ser visto como uma ferramenta para tornar as organizações mais eficientes e eficazes, de modo a vencer a alta competitividade que o mundo globalizado apresenta, segundo Durand (2000).

O principal ponto em utilizar esse modo de gestão é possibilitar que todos os setores da organização possam se desenvolver em questão de habilidade, atitude e conhecimento, atingindo assim as competências requeridas organizacionalmente. Nesse sentido, é preciso que

peças e empresas atuem em conjunto, em um processo permanente para desenvolver competências, em que a companhia prepare os indivíduos de modo que estejam aptos a enfrentar desafios de caráter profissional e individual (THÉVENET, 2008). Na visão de Parry (1996, p. 44):

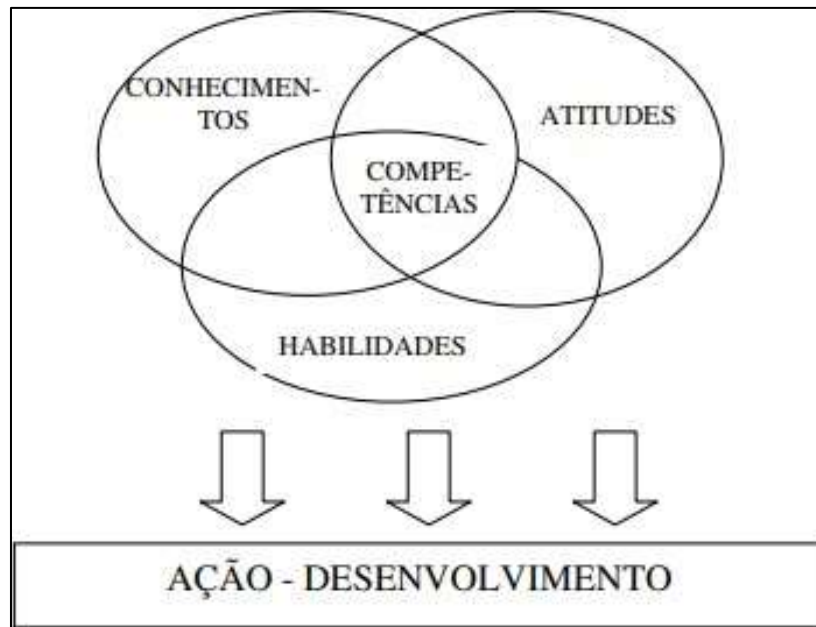
Competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996, p. 44).

Já para Resende (2000, p. 35): “[...] competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos”. Segundo Rovere (2003) competência trata-se de um agrupamento de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que possibilitam que alguém desempenhe com eficácia certas atividades. Na opinião do autor, ser competente e ter competência são coisas distintas, já que ser competente tem relação com um bom desempenho em uma tarefa específica, o que não garante que este desempenho se manterá bom em outras atividades.

No que diz respeito à competência empresarial, Ramos (2001) descreve como sendo um agregado de qualidades e características que as empresas desenvolvem visando o aperfeiçoamento contínuo de seus produtos e serviços, de modo a atender seus clientes. A competência gerencial é requerida por parte dos gestores, para que atinjam resultados e alcancem metas. Seguindo esse raciocínio, toda organização deve focar primeiramente em desenvolver as competências organizacionais para assim garantir o melhor desempenho no mercado em que atua.

Todavia, para que tais competências possam ser desenvolvidas, é preciso pessoas. São elas que fazem com que as organizações de fato funcionem, e não o maquinário e a estrutura. O colaborador é o maior responsável pelo desenvolvimento destas competências. É a competência individual que contribui para os resultados do todo, conforme Figura 2 (TEIXEIRA, 2005).

Figura 2 - O Funcionamento da Gestão por Competências



Fonte: Teixeira (2005).

Rocha e Salles (2005) elencam as vantagens em se adotar a gestão por competências:

- Possibilita definir o perfil profissional favorável à produtividade: quando o líder conhece bem aos seus liderados, ele consegue facilmente identificar quais funções seriam melhor desenvolvidas por um colaborador ou por outro, aproveitando assim os recursos humanos da melhor forma possível.
- Desenvolver equipes orientadas conforme as competências necessárias às diferentes funções: em um negócio, diferentes setores requerem habilidades específicas, assim, é tão importante treinar a equipe comercial sobre atendimento ao público, quanto treinar a equipe fabril acerca da qualidade das peças produzidas.
- Identificar os pontos em que se está falhando, de modo a intervir e garantir retorno para a empresa: é preciso identificar possíveis gargalos nas operações, bem como dificuldades que os colaboradores possam estar apresentando para solucionar o quanto antes e evitar que isso se torne um problema maior e prejudicial para o negócio.
- Gerenciar o desempenho baseando-se em critérios que podem ser medidos e também observados: é importante acompanhar indicadores de desempenho para identificar em quais pontos a organização vem sendo efetiva e em quais ela precisa melhorar. As metas devem ser alcançáveis e devem-se compartilhar tais informações com todo o quadro de funcionários para que eles se sintam parte do negócio e deem seu melhor para alcançar os resultados propostos pela organização.
- Aumentar a produtividade a maximizando os resultados: quando a empresa foca no melhor de cada funcionário e formar equipes utilizando os pontos fortes de cada membro,

onde os talentos se complementam, o resultado não poderia ser mais positivo. O trabalhador se sente feliz e realizado em desempenhar uma atividade com a qual ele se identifica, e a empresa maximiza seus resultados.

- Conscientizar os colaboradores para que assumam a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, fazendo com que todos saiam ganhando: aqui, ambos os lados têm suas expectativas atendidas, pois os empregados contribuem dando o melhor de si para colherem os frutos juntamente com a organização.

Ainda, contar com tal tipo de gestão evita a perda de tempo para treinar e desenvolver habilidades que não condizem com as demandas da organização ou de determinada função. Sendo assim, cabe à organização definir quais competências ela considera imprescindíveis e elaborar um modelo de gestão por competências que sigam tais características (MELLO, 2007).

Entende-se que dessa forma os líderes conseguirão definir com maior clareza quais as habilidades, atitudes e conhecimentos são necessários em cada área, a fim de que as competências organizacionais se desenvolvam. E de posse do conhecimento das competências individuais, o próprio colaborador se torna apto a identificar como pode contribuir para que o negócio cresça e se fortaleça, aponta Pires (2005).

### **3 METODOLOGIA**

O artigo se baseia em uma revisão bibliográfica, uma vez que se pretende reunir as informações já encontradas sobre o assunto, e será aplicada uma metodologia qualitativa, com foco no caráter subjetivo da bibliografia analisada, por conceitos, definições, posições e opiniões, bem como uma metodologia exploratória e descritiva (GIL, 2009).

Ressalta-se que o estudo foi delimitado com foco na temática, selecionando livros, publicações periódicas (jornais e revistas, impressas ou virtuais), artigos científicos, trabalhos acadêmicos, publicadas nos últimos 20 anos, embora também tenha sido selecionado materiais com datas posteriores em razão de conceituação de termos e de contexto histórico do assunto, através das palavras-chave: “Gestão Comercial”; “Gestão por Competência”; “Alocação de Colaboradores”, nos bancos de dados do SCIELO, Biblioteca Online da USP, Google Acadêmico e outras bibliotecas virtuais.

Gil (2009, p. 59) pontua um roteiro típico para uma pesquisa desta natureza: escolha do tema e delimitação do tema; levantamento bibliográfico preliminar; elaboração do plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto; e, por fim, a redação do texto.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A gestão de pessoas por competências teve início junto à era da competitividade no século XXI, em que foi necessário aumentar o vínculo entre o desempenho dos colaboradores e os resultados da organização, comenta Souza (2001). Diante disso, tornou-se necessário efetuar o mapeamento das competências, trazendo benefícios como o conhecimento das áreas serem trabalhadas em treinamentos e programas de desenvolvimento, a fim de adequar o indivíduo a seu cargo.

Na época de Taylor e Fayol a ideia era apenas produzir mais sendo que o trabalhador pouco era visto ou valorizado, contudo, atualmente as organizações mais evoluídas já se deram conta de que o capital intelectual é a principal fonte de riqueza de uma nação, pois detém conhecimento, capacidades e habilidades, que levam ao sucesso das organizações. Acrescenta-se ainda que ao gerir colaboradores por meio das competências, a empresa dá um passo à frente para garantir sua liderança no mercado (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Para Leme (2005), o objetivo da gestão de pessoas por competências é conseguir identificar quais competências já existem na organização e quais ela ainda precisa buscar. Tais informações possibilitam à empresa desenvolver e capacitar seus talentos, realocando-os em cargos onde seu potencial seja plenamente aproveitado. O autor destaca que os benefícios desse modelo de gestão podem ser facilmente notados em ambos os lados: para a empresa ocorre o aumento da produtividade e os colaboradores tornam-se mais comprometidos; já para os funcionários, o ambiente de trabalho se torna mais leve, participativo e motivado.

Com a evolução da gestão de pessoas, veio a valorização do capital humano, na medida em que se entendeu que isso interfere diretamente na competitividade das organizações. Segundo Coelho e Fuerth (2009), quando uma organização valoriza seu pessoal por meio da gestão de pessoas por competências, ela abre possibilidades para que seus funcionários se deem conta da necessidade de se autodesenvolver, além de aumentar a percepção por parte das empresas acerca da importância de treinar e capacitar o quadro de funcionários.

Segundo Chiavenato (1999, p. 27), “[...] as empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões”. Seguindo esse raciocínio, o objetivo da organização deve ser a conquista das competências ou habilidades requeridas para alcançar o sucesso no mercado. Fleury (2002) explica que o novo foco está na gestão estratégica de pessoas, gerindo por competências, com base na participação, recrutamento, desenvolvimento, políticas de recompensa e sistemas de trabalho.

A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples

recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização (CHIAVENATO, 1999, p. 31).

Assim, a gestão de pessoas por competência tem seu foco em todos os aspectos que interferem de alguma forma nas relações organizacionais, especialmente nos perfis condizentes com o negócio, culminando na valorização de atributos necessários ao desempenho das atividades e em reconhecer as pessoas como sendo parceiras da organização (GRAMIGNA, 2002).

Ainda na visão de Chiavenato (1999), muito mais válido que esforçar-se somente para oferecer produtos e serviços melhores e focar somente na qualidade do atendimento aos clientes, é criar políticas empresariais que foquem na valorização dos funcionários, de modo que o colaborador busque melhorar o que de bom já existe na organização. Assim, as pessoas acabam tornando-se a principal vantagem competitiva do negócio, na medida em que elas são convidadas a participar, e as decisões já chegam ao chão de fábrica.

Na gestão de colaboradores por meio das competências, o crescimento da organização é atrelado aos objetivos pessoais e necessidades de seus colaboradores, aqui vistos como parceiros. Legge (1995) corrobora com a ideia de que a gestão de colaboradores por meio das competências se torna uma ferramenta estratégica e a consequência é atuação voltada para resultados, já que as pessoas estão alinhadas com a organização e seguem na mesma direção (RUANO, 2003).

Arregle (2005) afirma que o diferencial da gestão de pessoas por competências é o fato de unir conhecimento à criatividade e inovação. E esse é justamente o fator crítico para alcançar o sucesso organizacional, uma vez que o profissional está capacitado a responder de forma mais rápida às demandas do mercado e da própria empresa, além de uma postura aberta, criativa e flexível. Soares e Andrade (2008) comentam que essa forma de visualizar a gestão de pessoas, além de utilizar os recursos produtivos de forma mais eficaz, melhora a adequação das pessoas ao trabalho que elas executam.

Reis (2003) afirma que no cenário globalizado em que a competitividade por espaço no mercado encontra-se maior do que nunca, para que uma empresa consiga desenvolver bons produtos e oferecer serviços de qualidade, ela deve contar com qualificado capital humano, cuja origem se dá pelo conhecimento adquirido na aprendizagem e da experiência das pessoas que ali se encontram. Para o autor, é isso que de fato leva ao alcance dos objetivos e aumento de riquezas.

Ao que Carbone (2005) conclui que o capital intelectual é um recurso obtido exclusivamente dos seres humanos que desenvolvem seu potencial e, assim, geram conhecimento e inovam os objetivos das organizações. O capital intelectual é, portanto, o ativo intangível transformado em benefícios para as organizações e seus acionistas/proprietários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo administrador ou gestor de negócios há de perceber que não se pode fugir da competitividade, e que a cada dia, novos concorrentes surgem no mercado. Nesse sentido, eles devem ser enfrentados de maneira inteligente. Ainda, para os grandes gestores que entendem a competitividade como um estímulo para inovar e superar obstáculos, ela acaba por conduzir ao crescimento do negócio, forçando as empresas a melhorarem a cada dia, e evitando que as mesmas caiam no comodismo deixando de buscar surpreender seus clientes e superar suas expectativas.

Com o passar dos anos, os gestores de recursos humanos têm notado que o líder autoritário que colocava medo nos funcionários e apenas dava ordens não tem mais vez, e que os colaboradores desejam sentir-se valorizados e realizados ao desempenhar suas funções, bem como à vontade para contribuir com sugestões e ideias que possam colaborar com o bom andamento do trabalho. Ainda, contar com um parque fabril moderno e tecnológico facilita em muito a produção, mas a verdadeira qualidade está nas mãos dos funcionários, e depende do comprometimento deles com a organização.

Em suma, as organizações precisam mais do que nunca reconhecer o empenho de seus colaboradores, e dar a eles a oportunidade de crescer e se desenvolver profissionalmente, de modo que eles não precisem procurar outras oportunidades do lado de fora, no mercado de trabalho. O funcionário de hoje deseja descobrir e utilizar todo o seu potencial, e sentir-se satisfeito com a função que desempenha. É por isso que a gestão por competências se torna uma grande vantagem para as organizações.

Conclui-se que a valorização do público interno antes do externo contribui para manter os melhores profissionais na organização, aproveitando suas qualidades e habilidades quando surge uma nova oportunidade na empresa. Assim sendo, a gestão por competências e alocação de colaboradores resultam em melhores resultados para a organização, pois além de aproveitar os recursos já disponíveis, nesse caso os humanos e deixá-los mais felizes e satisfeitos, a gestão por competências auxilia na alavancagem dos negócios.

## REFERÊNCIAS

ARREGLE, J.L. Le Savoir et L'approche "Resource Based": Une Ressource et une Compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 105, pp. 84-94, Septembre-Octobre, 2005.

CANCLINI, Nestor Garcia. *A globalização imaginada*. São Paulo: Iluminuras, 2003.

CARBONE, P. P. *Gestão por competência e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



COELHO, Marcos Paulo Copolillo. FUERTH, Leonardo Ribeiro. A influência da Gestão por Competência no desenvolvimento profissional. Revista Cadernos de Administração. São Paulo, v. 7, n. 3, janeiro e junho de 2009.

CONTO, Samuel Martim de; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. A inovação como fator de vantagem competitiva. São Carlos, 2016.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fev. 2000. FLEURY, Maria Tereza Leme (org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, T. A. et al. Forecasting core competencies in R&D environment. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 9., Feb. 2000, Miami. Proceedings... Miami: International Association for Management of Technology, 2000.

HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas [Texto para discussão]. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI. 1983. IANNI, Octavio. A era do globalismo. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

LEGGÉ, K. Human Resource Management: Rhetorics and Realities. London: Mcmillan, 1995.

LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MELLO, M. L. B. C. Gestão estratégica de recursos humanos em uma instituição pública de ciência e tecnologia: o caso Fiocruz. 2007.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2006.

PARRY, Scott B. The Quest for Competences. Training, 1996, July: 48-54.

PEREIRA, R. C. Funcionário motivado: um bem imensurável. R&H. com.br, Artigo, n. 4878, 2007.

PIMENTA, Raniery Christiano de Queiroz. Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Natal: EdUnP, 2010.

PIRES, Alexandre Kalil. Gestão por competências. Brasília, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RAMOS, M. A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2001.

REIS, Valéria dos. A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais. Rio de Janeiro, 2003.

RESENDE, Enio. O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor AutoAjuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

- ROCHA, E.P.; SALLES, J.A.A. Competências e a gestão de pessoas. RACRE – Revista de Administração CREUPI, São Paulo, v. 05, n. 09, jan/dez. 2005.
- RODRIGUES, Suzana. Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional. São Paulo: Atlas, 2009. ROVERE, M. R. Planificación estratégica de recursos humanos en salud. Washington, D. C.: OPS, 2003.
- RUANO, A. M. Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- SANTOS, Boaventura de Sousa [Org.]. A globalização e as ciências sociais. São Paulo: Cortez, 2005. SANTOS, M. J. N. Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Práticas. Scielo, jul/dez, 2004.
- SATT, Gabriela P. Magalhães; CRISTELLO, Eduardo Mathias. Motivação Versus Produtividade: O impacto do fato motivação na produtividade das organizações. Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-graduação. São Paulo, v. IV, n. 4, 2019.
- SCOTT, W. Richard. The organization of environments: Network, cultural, and historical elements. Organizational environments: Ritual and rationality, v. 45, p. 70, 1983.
- SOARES, Andrea Vieira; ANDRADE, George Albin Rodrigues. Gestão por competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. 2008.
- SOUZA, César. Talentos & competitividade, clientividade. 2. ed, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. Competence at work. New York: John Willey & Sons, 2003. TEIXEIRA; G. M. et al. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- THÉVENET, M. As competências como alternativa à gestão de recursos humanos. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.
- TOLEDO, Flávio. O que são recursos humanos. São Paulo: ed. Brasiliense, 2003.
- WOOD JUNIOR, T. Gestión de recursos humanos en Brasil: Tensiones e hibridismo. Academia - Revista Latinoamericana de Administración, n. 33, 2005.
- ZACCARELLI, S. B. Estratégia e Sucesso nas Empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ZARIFIAN, P. O modelo da competência. São Paulo: SENAC, 2003.

**Thalia Morais de Oliveira**

*Faculdade de Tecnologia de  
Ourinhos*  
thalia.oliveira3@fatec.sp.gov.br

**Marco Antonio Silva de  
Castro**

*Faculdade de Tecnologia de  
Ourinhos*  
Marco.castro@fatecourinhos.edu.br

**Correspondência/Contato**

*Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC*  
Av. Dom Antônio, 2100  
CEP 19806-900  
Fone (18) 3324-1607  
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br  
<http://fatecassis.edu.br>

**Editores responsáveis**

Taciana Maria Lemes de Luccas  
[taciana.luccas@fatec.sp.gov.br](mailto:taciana.luccas@fatec.sp.gov.br)

Rafael Oliva  
[rafael.oliva@fatec.sp.gov.br](mailto:rafael.oliva@fatec.sp.gov.br)

# CERTIFICAÇÃO ORGÂNICA EM USINAS DE CANA-DE-AÇÚCAR

## RESUMO

O presente artigo possui o intuito de apresentar os selos de certificação da cana-de-açúcar orgânica e sua importância para agregação de valor ao produto, além de evidenciar a importância de se produzir e/ou consumir um produto orgânico por seus efeitos positivos à saúde e redução de impacto ambiental. A metodologia empregada para a elaboração deste trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica, cujo conteúdo foi extraído de artigos e revistas científicas publicadas em anais de congressos e demais eventos científicos de reconhecimento nacional. Estudado os processos de certificação de orgânicos, analisou-se que a rotulagem orgânica agrega valor e reconhecimento à marca e conseqüentemente, ao produtor, além de ser um meio de assegurar ao consumidor o cumprimento dos padrões de qualidade, atendendo suas necessidades e expectativas.

**Palavras-chave:** Produtos orgânicos. Sustentabilidade. Gestão da qualidade. Cana-de-açúcar. Agregação de valor.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to present the organic sugarcane certification stamps and their importance for adding value to the product, in addition to highlighting the importance of producing and/or consuming an organic product due to its positive effects on health and reduction of environmental impact. The methodology used for the elaboration of this work consists of a bibliographical research, whose content was extracted from articles and scientific journals published in conference proceedings and other scientific events of national recognition. After studying organic certification processes, it was analyzed that organic labeling adds value and recognition to the brand and, consequently, to the producer, besides being a means to assure the consumer the fulfillment of quality standards, meeting their needs and expectations.

**Keywords:** Organic products. Sustainability. Quality management. Sugarcane. Adding value.

## 1 INTRODUÇÃO

A cana-de-açúcar (*Saccharum officinarum*), possui grande destaque e participação no agronegócio brasileiro. De acordo com a União da Indústria de Cana-de-Açúcar (ÚNICA, 2021), somente na região Centro-Sul do país a safra de 2020/2021 totalizou 598,79 milhões de toneladas de cana-de-açúcar – com uma variação positiva de 3,25% em relação à safra anterior (579,30 milhões de toneladas).

Conforme afirmado pela CropLife (2020), “o setor sucroalcooleiro é responsável por 2% do produto interno bruto (PIB) nacional, seja para a produção de açúcar ou de álcool (etanol.) como para a exportação desses produtos.” Com base nisso, pode-se verificar sua importância na contribuição socioeconômica em que as agroindústrias de açúcar e álcool estão inseridas, por formarem contratos empregatícios não só na área de produção da cana-de-açúcar, mas também nas usinas de açúcar e combustível, gerando um maior crescimento econômico. Além de servir e envolver os seus diversos atores e segmentos, de forma que possa ser acessível para todos, tanto como opção de sistemas produtivos como de oferta e comercialização de produtos de qualidade diferenciada para o consumo.

O sistema de produção orgânica no setor canavieiro está cada vez mais frequente nos campos e no mercado. Para que esse produto seja vendido e reconhecido como tal, é necessário que esteja dentro dos parâmetros estabelecidos pelas instituições e órgãos regulamentadores. Para atender a essa classificação, as empresas precisam utilizar seus recursos de maneira consciente sem comprometer as gerações futuras, de um modo que satisfaçam suas necessidades atuais, procurando um equilíbrio entre o uso de tecnologias sustentáveis e o meio ambiente.

A certificação é, portanto, uma garantia de que produtos rotulados como orgânicos tenham de fato sido produzidos dentro dos padrões da agricultura orgânica. A emissão do selo ou do certificado ajuda a eliminar, ou pelo menos reduzir, a incerteza com relação à qualidade e oferecer aos consumidores, informações objetivas sobre o que estão adquirindo.

Visto o exposto, o objetivo do trabalho consiste em apresentar os selos de certificação da cana-de-açúcar orgânica e sua importância para agregação de valor ao produto.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Brasil (2003), produtos orgânicos são aqueles produzidos dentro das especificações de uma Instrução Normativa do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que regulamenta todo o processo de produção, visando a certificação de produtos agropecuários. Tem por objetivo, a sustentabilidade econômica e ecológica, maximizando os benefícios sociais, o uso de métodos culturais, biológicos e mecânicos e minimizando o uso de materiais sintéticos e energia não renovável.

Para implantar um sistema orgânico, o Grupo Balbo (2021) - primeiro empreendimento de grande porte a obter certificação orgânica para produção sucroalcooleira no Brasil e no mundo – desenvolveu um sistema agroecológico no qual prioriza a preservação de nutrientes e estrutura do solo, eliminando queimadas durante a colheita, tendo um controle de compactação do solo e rotação de cultura com adubo

verde, além de utilizar fertilizantes orgânicos e controlando as pragas de forma biológica, contribuindo para o equilíbrio do meio ambiente.

O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) define como certificação a avaliação da conformidade de produtos ou serviços realizada por terceira parte, ou seja, por uma organização independente, acreditada pelo próprio Instituto. (BRASIL, [s.d.]). Essa organização analisa de tal produto está de acordo com as regras preestabelecidas e a monitora no mercado. Tem como função assegurar o consumidor de que a regulamentação e manutenção de padrões dos processos de produção foram cumpridos e dar credibilidade ao produto e produtor no comércio tanto interno, quanto externo, ou internacional.

### **3 METODOLOGIA**

Para alcançar os objetivos estabelecidos no presente trabalho, foram abrangidas bibliografias públicas relacionadas ao tema de estudo, desde livros, artigos, pesquisas, monografias e teses disponíveis em bibliotecas virtuais.

Deu-se ênfase nos seguintes critérios: motivação em se ter certificações; seu grau de importância e relevância para a usina e seu ambiente; percepção de mercado sobre as certificações existentes; impactos gerados após a usina ser certificada; aspectos positivos e negativos; se há agregação de valor e *marketing* por ser certificada e ter práticas sustentáveis.

Considerando o objetivo proposto para esta pesquisa, os resultados foram divididos em seis tópicos: definição de produtos orgânicos e sua importância; definição de certificação e sua função no mercado; a certificação como estratégia de agregação de valor aos produtos; como obter a certificação; certificadoras em operação no mercado orgânico brasileiro e selos e rotulagens da cana-de-açúcar orgânica.

## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 A certificação como estratégia de agregação de valor aos produtos**

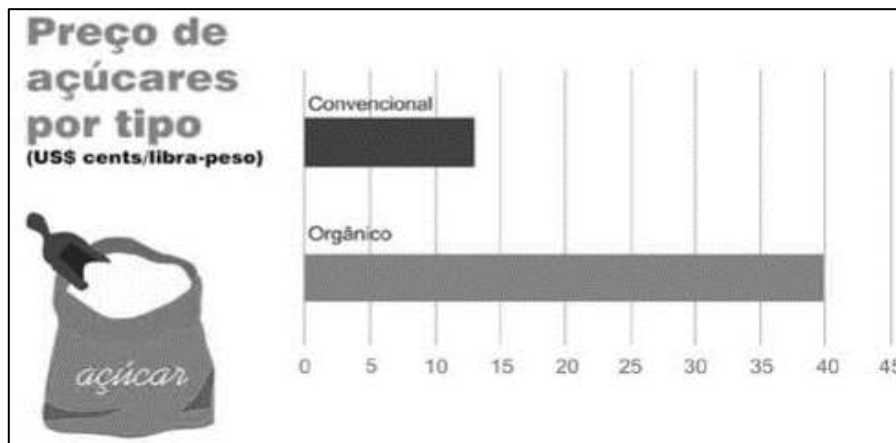
A intensa busca dos consumidores por produtos que reduzam os impactos ao meio ambiente provocou o incentivo e aderência à compra de mercadorias com selos e rotulagens ambientais. Botelho e Manolescu (2010) constataram que um dos diferenciais competitivos para estratégia de valorização das marcas de produtos agropecuários são as características ambientais dos produtos, o rótulo ambiental. Ainda de acordo com os autores, esse marketing verde promove dois principais fatores: aumento na participação do mercado interno e externo, e produtos que podem ser vendidos a preços altos, o que explica a crescente aderência dos produtores rurais à certificação voluntária como forma de agregar valor aos seus produtos.

Ainda assim, é preciso fiscalizar as mercadorias adesivadas com os rótulos ambientais na embalagem, de forma a evitar a má utilização dos dados das empresas que induzem a “interpretação errada em relação à questão ambiental, manipulando informações que chegam ao público”, sendo esta

manipulação especificada como *greenwashing*, conforme descrito pelo Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC, [s.d.]).

Na Figura 1 é apresentada uma comparação do preço do açúcar convencional e orgânico. Enquanto o preço do açúcar é US\$ 13 *cents*/libra-peso, o açúcar orgânico tem muito mais valor no mercado, chegando a valer US\$ 40, ou seja, uma diferença de 207,69%. É perceptível que a agregação de valor não está presente somente na cana-de-açúcar em si, mas em toda cadeia de produção derivada dela, isto é, seus subprodutos.

**Figura 1** – Comparação do preço do açúcar convencional e orgânico.



Fonte: HENRIQUE, 2019.

Os produtos orgânicos recebem um adicional de preço, que tem a função de remunerar as dificuldades enfrentadas na produção e suas possíveis reduções. Cabe ressaltar que o lucro obtido por produtos orgânicos está diretamente relacionado à sua oferta no mercado.






#### 4.2 Certificadoras em operação no mercado orgânico brasileiro

As certificadoras estão cada vez mais abrangendo o campo da certificação orgânica de cana-de-açúcar no Brasil.

De acordo com Souza (2001), para que as certificadoras funcionem legalmente, devem estar credenciadas junto aos órgãos oficiais competentes, além de estabelecer suas próprias normas, padrões e procedimentos de certificação. Caso o produtor almeje comercializar no exterior, deve procurar uma certificadora que possua também credenciamento junto à *International Federation of Organic Agriculture Movements* (IFOAM) e que obtenha o certificado ISO-65, assim, o selo emitido será reconhecido internacionalmente.

Dentre as mais destacadas do setor no Brasil estão:

**Quadro 1 – Certificadoras orgânicas brasileiras.**

<b>Certificadora</b>	<b>O que certifica</b>	<b>Como funciona</b>
	Produtos vegetais e processados, comercializadoras de produtos orgânicos e insumos.	Une entidades de governo e órgãos não-governamentais voltados à geração de tecnologias para a agricultura orgânica.
	Produtos orgânicos e insumos.	É necessário que o alimento processado tenha no mínimo 95% de ingredientes orgânicos. Pondera a responsabilidade da empresa com o social e o meio ambiente.
	Agricultura e processamento.	Complementa os padrões orgânicos IBD. Promove o monitoramento de ações no campo em conjunto com a inspeção orgânica.
	Projetos agrícolas, produção de insumos e industrialização de alimentos.	Tem credibilidade e monitoramento internacional por instituições como a IFOAM; DAR; USDA; JAS e DEMETER International.
	Práticas agrícolas e pecuárias, protocolos e atributos de qualidade.	Avalia o cumprimento das normas de todo sistema de produção, desde o produtor, processador e comercializador até o consumidor.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em AMBIENTE BRASIL, [s.d.].

### 4.3 Selos e rotulagens da cana-de-açúcar orgânica

A cana-de-açúcar certificada pelos padrões da agricultura orgânica já existe no mercado, assim como os produtos resultantes da sua industrialização, principalmente açúcar e cachaça. Os selos de certificação orgânica podem ser feitos por agências locais, internacionais ou por parcerias entre elas. Podem ser realizados também por grupos de pequenos produtores, desde que sigam os padrões da agricultura orgânica. Eis alguns selos:

**Quadro 2** – Características dos principais selos orgânicos.

Selo	Características
	<p>Atende a regulamentos nacionais e internacionais de produção, processamento, rotulagem e comercialização de produtos orgânicos.</p>
	<p>Tem reconhecimento do MAPA, IFOAM e USDA, ou seja, é válido para comércio nacional, quanto internacional.</p>
	<p>Selo do SISORG, utilizado para comércio interno no país.</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em VEGMAG, 2021.

#### 4.4 COMO OBTER A CERTIFICAÇÃO

O Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos é o órgão regulador nacional e é gerido pelo MAPA. Os produtores certificados recebem o selo Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade Orgânica (SISORG), que testemunha a regularidade dos produtos. O registro pode ser feito através de três métodos diferentes (MAPA, s.d.):

- Certificação por Auditoria: diz respeito à avaliação feita por certificadoras credenciadas. O produtor será abordado com visitas de fiscalização inicial e periódicas que analisarão se as obrigações perante o MAPA e a certificadora estão sendo cumpridas, caso não estejam a certificadora retira seu certificado e informa ao Ministério de Agricultura;

- Sistema Participativo de Garantia (SPG): controlado pelo Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade (OPAC). O produtor deve ser um membro ativo do grupo ou núcleo a que estiver ligado, pois é o próprio grupo que garante a qualidade orgânica de seus produtos e inspecionam irregularidades. Se o produtor não as corrigir, o grupo além de excluí-lo, cancelam o certificado e informam ao MAPA;

- Controle Social na Venda Direta: voltada aos agricultores que comercializam seus produtos em feiras e pequenos mercados. Os produtos não possuem o selo de certificação, mas os responsáveis pela produção devem estar vinculados a uma Organização de Controle Social (OCS) cadastrada e possuir um documento que comprove sua produção orgânica. Nesse método, o produtor não pode comercializar para grandes mercados ou exportar seu produto.

De acordo com Souza (2001), uma vez que decidido o método de registro, o produtor deve apresentar um plano de produção e registros periódicos de informações como origem, aplicação e volume



de insumos utilizados para a certificadora, e esta, tem a função de realizar inspeções frequentes, podendo ser tanto programadas quanto aleatórias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa, conclui-se que a certificação orgânica é uma estratégia de agregação de valor a cana-de-açúcar e uma técnica de gestão em sustentabilidade, possibilitando ao produtor rural, uma diferenciação do seu produto e consequente acesso a mercados e venda dos seus produtos por valores elevados. Apesar das vantagens econômicas, é necessário que a propriedade se adeque aos princípios e critérios de sustentabilidade exigidos pelas certificadoras na produção de orgânicos.

O presente trabalho contribuiu para esclarecer o papel da certificação na agregação de valor do produto, identificou quais são as regulamentações e padrões exigidos pelas instituições e mercado, e como a certificação faz com que a gestão sustentável da usina se torne significativa.

## REFERÊNCIAS

ACOMPANHAMENTO quinzenal da safra na região Centro-Sul. **ÚNICA**, 01 mar. 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/55149/Downloads/2471ac9bd8395c6e636e566424c605fb.pdf>. Acesso em: 17 out. 2021.

BOTELHO, J. C.; MANOLESCU, F. M. K. O marketing verde como diferencial competitivo nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba**. 2010. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\_2010/anais/arquivos/0003\_0495\_01.pdf>. Acesso em: 07 out. 2021.

BRASIL. LEI ORDINÁRIA n.º 10.831, de 23 de dezembro de 2003, dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. 24/12/2003, Brasília, DF, 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/leis/2003/L10.831.htm>. Acesso em: 15 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **INMETRO**: Avaliação da conformidade, [s.d]. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/certificacao.asp>. Acesso em: 07 set. 2021.

CANA-DE-AÇÚCAR: Mais de 500 anos sendo uma importante cultura para a economia brasileira. **CropLife Brasil**, 2020. Disponível em: <https://croplifebrasil.org/conceitos/cana-de-acucar-mais-de-500-anos-sendo-uma-importante-cultura-para-a-economia-brasileira/>. Acesso em: 28 out. 2021.

CERTIFICAÇÃO verde: Framework. **Grupo Econômico Balbo**, 30 jul. 2021. Disponível em: <https://www.canaverde.com.br/wp-content/uploads/2021/08/Framework-Ti%CC%81tulos-Verdes-Grupo-Balbo\_VFinal-30072021-005.pdf>. Acesso em: 15 out. 2021.

ENTENDENDO os selos de certificação: Do orgânico ao vegano. **VEGMAG**, 02 mar. 2021. Disponível em: <https://vegmag.com.br/blogs/meio-ambiente/entendendo-os-selos-de-certificacao-do-organico-ao-vegano>. Acesso em: 17 out. 2021.

HENRIQUE, Alisson. Os segredos da produção da cana orgânica. **RPA News**, 2019. Disponível em: <https://revistarpanews.com.br/os-segredos-da-producao-da-cana-organica/#:~:text=As%20principais%20certificadoras%20no%20Brasil,ser%C3%A1%20vendido%20o%20a%C3%A7%C3%BAcar%20org%C3%A2nico.>. Acesso em: 14 out. 2021.

MENTIRA Verde: Um guia para o consumidor não se deixar enganar pelas práticas de *greenwashing* das empresas. **IDEC: Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor**, [s.d.]. Disponível em: <https://idec.org.br/greenwashing>. Acesso em: 14 out. 2021.

REGULARIZAÇÃO da produção orgânica. **MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/organicos/regularizacao-da-producao-organica>>. Acesso em: 14 out. 2021.

SELO de certificação de produtos orgânicos. **Ambiente Brasil**, [s.d.]. Disponível em: <[https://ambientes.ambientebrasil.com.br/agropecuario/produto\\_organico/selo\\_de\\_certificacao\\_de\\_produtos\\_organicos.html](https://ambientes.ambientebrasil.com.br/agropecuario/produto_organico/selo_de_certificacao_de_produtos_organicos.html)>. Acesso em: 15 out. 2021.

SOUZA, M. C. M. Certificação de produtos orgânicos. Secretaria de Agricultura e Abastecimento - **Instituto de Economia Agrícola (IEA)**, 10 mai. 2001. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=260>>. Acesso em: 17 out. 2021.



ISSN: 2674-6743

Vol. 1 | Nº. 4 | Ano 2022

**Lucas Gustavo Maciel de  
Oliveira Costa**

*Faculdade de Tecnologia de Assis*  
lucas.costa@fatec.sp.gov.br

**Natalia Maria Mariano dos  
Santos**

*Faculdade de Tecnologia de Assis*  
natalia.santos65@fatec.sp.gov.br

**Rute Batista de Souza Silva**

*Faculdade de Tecnologia de Assis*  
rute.silva4@fatec.sp.gov.br

## A importância do Marketing digital no mundo atual

### *The importance of digital marketing in the world today*

---

#### RESUMO

O marketing digital possui estratégias e ferramentas utilizadas para promover marcas que potencializam produtos e serviços no ambiente digital. Neste contexto, é possível acompanhar atentamente os resultados das ações de marketing digital, identificando o público-alvo que permitirá determinar os gostos e preferências do consumidor final. É fundamental no mundo de hoje acreditar na valorização dessa ferramenta que proporciona o impulsionamento dos produtos e serviços na conquista incessante de novos clientes e parceiros.

**Palavras-chave:** Marketing Digital. Mídias Digitais. Internet.

---

#### ABSTRACT

Digital marketing has strategies and tools used to promote brands that leverage products and services in the digital environment. In this context, it is possible to closely monitor the results of digital Marketing actions, identifying the target audience that will allow to determine the tastes and preferences of the final consumer. It is essential in today's world to believe in valuing this tool that provides the impetus for products and services in the incessant conquest of new customers and partners.

**Keywords:** Digital marketing. Digital Media. Internet.

#### Correspondência/Contato

*Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC*

Av. Dom Antônio, 2100 – Parque  
Universitário, Assis – SP, CEP: 19806-900  
Tel.: (18) 3324-1607  
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br  
<http://fatecassis.edu.br>

#### Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas  
[taciana.luccas@fatec.sp.gov.br](mailto:taciana.luccas@fatec.sp.gov.br)

Rafael Oliva  
[rafael.oliva@fatec.sp.gov.br](mailto:rafael.oliva@fatec.sp.gov.br)

## **1. Introdução**

Atualmente, as mídias sociais têm ganhado um grande espaço na vida das pessoas. Aquilo que parecia ser superficial e ignorado por muitos, tornou-se o melhor companheiro dos seres humanos, não somente nas horas vagas, haja vista que as pessoas passam a maior parte do tempo consumindo artigos para casa, roupas, acessórios, alimentos e até mesmo um novo estilo de vida. Com a busca desenfreada por clientes e parceiros e uma forma de agregar conteúdo e resultados para seus consumidores, essas mídias transformaram espaços de interação em um lugar para comprar, interagir, vender e trabalhar.

Essa mudança tem demonstrado algo promissor para as marcas que apostam no marketing digital como uma nova forma de empreender. Portanto, nota-se a importância de demonstrar essa mudança abrupta do mercado digital que tem definido pensamentos contemporâneos, novas culturas, informações rápidas e precisas em todos os canais de comunicação, além de definir questões básicas como vestir, alimentar e morar bem.

## **2. Revisão da Literatura**

É de extrema importância que consideremos os conceitos adotados pelos estudiosos sobre as mídias digitais para que possamos construir a discussão acerca do tema em questão. De acordo com Catalani, Kischinevsk, Ramos e Simão (2004), a internet não foi planejada para ser uma rede de negócios ou para o uso empresarial, mas ela tomou essa forma pela força das empresas de quererem estar no mesmo meio que seus consumidores.

O foco do marketing digital é desenvolver estratégia de mercado por meio da internet, pela qual empresas buscam melhores formas de interação e de se relacionar com seus consumidores, o que proporciona uma troca de informações personalizada e eficaz. Web Marketing ou Marketing Digital corresponde a toda concentração de esforços no sentido de adaptar e desenvolver estratégias de marketing no ambiente web (OLIVEIRA, 2000).

Para Torres (2009), o marketing digital é: [...] o conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas à Internet e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de uma ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente de sua empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que seus clientes conheçam seu negócio, confiem nele, e tomem a decisão de comprar a seu favor.

## **3. Métodos e Técnicas**

Para a construção desse estudo, utilizou-se da pesquisa bibliográfica para entender os conceitos de marketing digital e sua mudança abrupta no mundo atual.

#### **4. Resultados e Discussões**

Como o resultado dessa pesquisa, consideramos que a utilização da internet cresceu rapidamente, disponibilizando diferentes tipos de serviços de forma mais próxima dos clientes por meio do marketing digital e, conseqüentemente, fidelizando e satisfazendo os mesmos. Espera-se que essas mudanças possam continuar contribuindo positivamente nas estratégias de compra e venda no mercado digital.

#### **5. Conclusão**

Conclui-se que o marketing digital é uma ferramenta imprescindível nos dias atuais, pois no mercado altamente competitivo pede-se diferentes formas de agregar valores aos produtos e serviços. A concorrência de forma desenfreada obriga as empresas possuírem um diferencial para atrair consumidores e fornecedores de qualidade para se manterem no mercado no qual muitas empresas vendem o mesmo serviço, mas o que diferencia é a forma como esse cliente é atraído.

#### **Referências**

CATALANI, Luciane, André Kischinevsky, Eduardo Ramos, Heitor Simão. **Ecommerce**. 2.ed. Revisada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

OLIVEIRA, Wagner Patrick Araújo de. **A influência da comunicação nas decisões das empresas em transição para internet**. Campina Grande, 2000. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital: tudo o que você queria saber sobre o marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora. 2009.



# IMPACTO DA PANDEMIA NO SETOR LOGÍSTICO DO ESTADO DE SÃO PAULO

*Impact of the pandemic on the logistics sector in the state of São Paulo*

ISSN: 2674-6743

Vol. 1 | Nº. 4 | Ano 2022

## **Luiz Ricardo Rodrigues**

Faculdade de Tecnologia de Assis  
luiz.rodrigues38@fatec.sp.gov.br

## **Paulo Nogueira M Vieira**

Faculdade de Tecnologia de Assis  
paulo.vieira20@fatec.sp.gov.br

## **ANGELA SIMONE RONQUI OLIVA**

Faculdade de Tecnologia de Assis  
angela.oliva@fatec.sp.gov.br

### **Correspondência/Contato**

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100 – Parque  
Universitário, Assis – SP, CEP: 19806-900  
Tel.: (18) 3324-1607  
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br  
<http://fatecassis.edu.br>

### **Editores responsáveis**

Taciana Maria Lemes de Luccas  
[taciana.luccas@fatec.sp.gov.br](mailto:taciana.luccas@fatec.sp.gov.br)

Rafael Oliva  
[rafael.oliva@fatec.sp.gov.br](mailto:rafael.oliva@fatec.sp.gov.br)

---

## **RESUMO**

O setor logístico é muito importante para a economia, pois é ele que fornece a base necessária para o planejamento estratégico do fluxo de informações e mercadorias de uma empresa. No contexto da pandemia, a logística sofreu alguns impactos relevantes que conduziram a mudanças no sistema operacional deste ramo. Em decorrência dessa realidade, a respectiva pesquisa, tem por competência citar os impactos gerados no segmento estudado. O trabalho justifica-se pela importância de se refletir sobre as adversidades que nos envolvem. A metodologia utilizada é de pesquisa bibliográfica qualitativa. Como resultado, espera-se compreender a atual condição do setor e quais as medidas foram tomadas em relação à pandemia.

**Palavras-chave:** Logística. Pandemia. Impacto.

---

## **ABSTRACT**

The logistics sector is very important for the economy, as it provides the necessary basis for the strategic planning of the flow of information and goods of a company. In the context of the pandemic, logistics suffered some relevant impacts that led to changes in the operating system of this branch. As a result of this reality, the respective research, has the competence to analyze the impacts generated in the studied segment. The work is justified by the importance of reflecting on the adversities that surround us. The methodology used is a qualitative bibliographic research. As a result, it is expected to understand the current condition of the sector and what measures have been taken in relation to pandemic.

**Keywords:** Logistics. Pandemic. Impact.

## **1. Introdução**

A chegada da pandemia do Covid-19, trouxe impacto em vários setores do mercado nacional e internacional. Um dos setores que sofreu com os impactos positivos ou negativos, foi o da logística, que precisou se adaptar à nova realidade.

Com a necessidade de se manter o isolamento social, muitas empresas precisaram transferir suas vendas em lojas físicas para as plataformas de *e-commerce*, o que ocasionou no aumento de consumidores e uma sobrecarga no setor logístico.

Perante esse cenário, é preciso analisar os impactos ocasionados pela pandemia e descobrir como evitá-los, buscando manter o bom funcionamento do setor.

Esta pesquisa justifica-se pela importância da reflexão acerca dos problemas que irrompem de forma inesperada e como se antecipar a eles.

## **2. Revisão da Literatura**

Buscando facilitar o fluxo de produtos, nos serviços de distribuição aos consumidores e clientes, é por meio da organização, planejamento e do controle efetivo nas atividades de armazenagem e movimentação que a logística opera com o intuito de explorar um melhor retorno para a organização (BALLOU, 1998).

Com a pandemia do coronavírus atingindo toda a população, vários setores sofreram algum impacto, como por exemplo o setor do *e-commerce* que teve um aumento durante a pandemia por causa do isolamento social, gerando uma alta na demanda das empresas de logística que por consequência precisaram mudar seus processos de entrega e distribuição fracionada.

Entretanto, a falta de preparo das empresas, ocasionou no registro de um pouco mais de duzentos e vinte mil reclamações a mais no ano de 2020, em comparação com 2019 nos canais de atendimento do Procon-SP. Dentre todas as reclamações relatadas, as principais foram em relação ao atraso na entrega ou à falta da entrega do produto comprado (PROCON-SP, 2021).

Trabalhando para reverter este impacto, empresas do setor abandonaram o conceito de se ter apenas uma única sede logística, para ter várias sedes de tamanhos reduzidos e bem distribuídos, que oferecessem um atendimento mais rápido abrangendo mais regiões.

Com a adaptação à essa nova realidade, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), constatou por meio da Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), que no começo do ano o setor de serviços teve um crescimento de 3,7%, superando o nível anterior à pandemia. Nesse sentido, as empresas do setor logístico se destacaram pela expressiva alta nas exportações de petróleo e do agronegócio e o aumento da demanda nas vendas dos *e-commerce* no Brasil (IBGE, 2021).

### **3. Métodos e Técnicas**

Para a realização deste resumo, decidiu-se pela pesquisa bibliográfica qualitativa como metodologia, a fim de compreender os impactos causados pela pandemia de Covid-19 no setor logístico, descobrindo quais problemas foram gerados e como se encontra a atual situação do setor.

### **4. Resultados e Discussão**

De acordo com as informações levantadas nesta pesquisa, considera-se nesse contexto que a pandemia do Covid-19 trouxe impactos positivos e negativos para vários setores do comércio brasileiro, resultando no fechamento de várias empresas e no crescimento do faturamento de outras.

Analisando o setor logístico, constatou-se que ele sofreu impactos negativos e positivos, de acordo com a forma com que foram recebidos e administrados por seus gestores, determinando assim o fracasso da empresa em lidar com a pandemia e ou na determinação do sucesso em conseguir reverter as condições atípicas que este cenário proporcionou.

### **5. Conclusão**

A logística é um setor muito importante para o funcionamento de várias áreas do comércio nacional e internacional, sendo responsável pelo planejamento de toda a organização que controla o fluxo das informações e mercadorias que precisam sair de uma fonte e chegar até o seu consumidor final. Diante de um cenário conturbado como o que estamos presenciando, é preciso sempre estar preparado para os problemas e desafios que aparecerão. Portanto, concluiu-se que o segmento logístico do nosso país conseguiu lidar com as adversidades que lhe foram impostas e se adaptou às mudanças sofridas, mostrando que teve uma gestão eficiente que trouxe resultados positivos.

### **Referências**

BALLOU, Ronald. **Business Logistics Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.

IBGE. **Setor de serviços avança 3,7% em fevereiro e supera nível pré-pandemia**. 15/04/2021. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30541-setor-de-servicos-avanca-3-7-em-fevereiro-e-supera-nivel-pre-pandemia>> Acesso em: 30 maio 2021.

PROCON-SP. **Crescem reclamações contra compras online**. Publicado em 14 de janeiro de 2021. Disponível em: <<https://www.procon.sp.gov.br/crescem-reclamacoes-contracompras-online/>> Acesso em: 30 maio 2021.





ISSN: 2674-6743

Vol. 1 | Nº. 4 | Ano 2022

**Nara Natália Silva<sup>1</sup>**

*Faculdade de Tecnologia de Assis*  
nara.silva@fatec.sp.gov.br

**Raul M. A. dos S. Rocha<sup>2</sup>**

*Faculdade de Tecnologia de Assis*  
raul.rocha@fatec.sp.gov.br

**Dr.<sup>a</sup> Angela S. Ronqui Oliva<sup>3</sup>**

*Faculdade de Tecnologia de Assis*  
angela.oliva@fatec.sp.gov.br

# A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS

*The importance of people management in business*

---

## RESUMO

Ao falar de Gestão de Pessoas, nos encontramos com uma ideia ampla na qual trata como as pessoas se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano dentro das organizações. Esse contexto pode ser o identificador de empresas que sabem selecionar e valorizar as pessoas certas para o trabalho a ser efetivado, ou seja, pessoas com as competências necessárias para a realização de eficiência e eficácia nos seus processos. A valorização faz se necessário a satisfação dos funcionários em colaborar para empresa gerando a cadeia de valor e vantagem competitiva diante dos concorrentes.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Valor. Potenciais funcionários.

---

## ABSTRACT

When talking about People Management we find ourselves with a broad idea where it deals with how people are structured to guide and manage human behavior within organizations. This context can be the identifier of companies that know how to select and value the right people for the work to be carried out, that is, people with the necessary skills to carry out efficiency and effectiveness in their processes. Appreciation makes it necessary to satisfy employees in collaborating for the company, generating the value chain and competitive advantage in relation to competitors.

**Keywords:** People management. Value. Potential employees.

### Correspondência/Contato

*Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC*  
Av. Dom Antônio, 2100 – Parque  
Universitário, Assis – SP, CEP: 19806-900  
Tel.: (18) 3324-1607  
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br  
<http://fatecassis.edu.br>

### Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas  
[taciana.luccas@fatec.sp.gov.br](mailto:taciana.luccas@fatec.sp.gov.br)

Rafael Oliva  
[rafael.oliva@fatec.sp.gov.br](mailto:rafael.oliva@fatec.sp.gov.br)

## **1. Introdução**

Atualmente, as empresas querem se manter competitiva no mercado, precisando manter, conquistar e multiplicar seus clientes. Assim, hoje muitas organizações encaram essa questão investindo em potenciais funcionários. Embora as empresas estejam conscientes de que o ser humano faz a diferença para o empreendimento, ainda é plausível perceber que o grande ponto que precisa ser focado é a necessidade da Gestão de Pessoas e todos os seus processos.

A importância dessa gestão também está ligada pelo fato deles estarem ligados diretamente a produção de bens e serviços, oferecendo grandes retornos financeiros para as organizações.

Este trabalho se justifica em demonstrar a importância da gestão de pessoas nas empresas. Seu objetivo é trazer essa importância e refletir seu contexto, para que as empresas criem um ótimo ambiente de trabalho trazendo a eficiência e a eficácia nos processos.

## **2. Revisão da Literatura**

Antes de se discutir acerca da gestão de pessoas, compete explicar o conceito adotado pelos estudiosos. A Gestão de Pessoas é um conceito amplo que aborda como as pessoas se organizam para direcionar e administrar o comportamento humano no ambiente de trabalho, podendo ser o diferencial de empresas, onde são capazes de selecionar pessoas corretas para o trabalho a ser realizado, isto é: com as competências fundamentais, a consciência de seu valor para a colaboração da organização em alcançar seu objetivo e ser comprometida com seu trabalho, por amor ao que faz (GIL, 2006).

Gestão de Pessoas é a função gerencial que concreta diretamente a relação entre as pessoas que trabalham nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos (CHIAVENATO, 2009).

Analisando a questão do diferencial que o funcionário é para a organização, Raba-glio (2008) explica que quando uma organização presencia uma dificuldade, não se troca o nome da empresa ou as suas fundações, e sim, trocam-se as pessoas, buscam um gerente novo, ou melhor, uma nova diretoria.

## **3. Métodos e Técnicas**

Para a construção desse estudo, realizou-se a pesquisa qualitativa de artigos buscados na internet para entender os conceitos da gestão de pessoas nas organizações, e destacar sua importância.

#### **4. Resultados e Discussões**

Como resultados das pesquisas, consideramos nesse cenário que a gestão de pessoas está trazendo um alento para as empresas, como resultados exponenciais em todos os âmbitos da organização indicando crescimento. Isso resulta em valorização, ao relacionamento excepcional entre funcionários e líderes/chefes promovendo assim um aprendizado organizacional de forma cooperativa.

#### **5. Conclusão**

Concebe-se que a gestão estratégica de pessoas, na atualidade, não pode ser mais analisada como uma despesa ou custo para as empresas, mas sim como um mecanismo de essência de valor para o andamento das organizações que possuem um eixo na produtividade e no mercado de trabalho.

São essas pessoas que fazem parte de todo o processo da empresa, efeito de valor ao cliente, e vantagem competitiva diante dos concorrentes. Uma empresa focada no capital humano contém os melhores resultados e tem seus funcionários mais satisfeitos em colaborar. Estes, satisfeitos, fazem com que outros potenciais colaboradores desejem participar deste processo de desenvolvimento.

#### **Referências**

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: Fundamentos básicos. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. São Paulo: QualityMark, 2008.