

Júlio Cesar Zilli
Anita Thailiz Berté Antero
(Organizadores)



Perspectivas Contemporâneas em
Administração e Comércio Exterior
Vol. II



AYA EDITORA
2024

Perspectivas Contemporâneas em
Administração e Comércio Exterior
Vol. II

Júlio Cesar Zilli
Anita Thailiz Berté Antero
(Organizadores)

Perspectivas Contemporâneas em
Administração e Comércio Exterior
Vol. II



Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizadores

Prof.º Dr. Julio Cesar Zilli

Anita Thailiz Berté Antero

Capa

AYA Editora©

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora©

Imagens de Capa

Flux 1.1 Pro | Adapta One

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva

Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

Instituto Federal do Amapá

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP

Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva

Centro Universitário FACEX

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chirolí

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

Universidade do Estado de Minas Gerais

Prof.ª Ma. Denise Pereira

Faculdade Sudoeste – FASU

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

Universidade Federal do Paraná

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

Universidade Federal do Amapá

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

Universidade Estadual de Londrina

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

Universidade de Santa Cruz do Sul

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

Faculdade Santa Helena

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

Universidade Federal de Roraima

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Lucimara Glap

Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa

Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda

Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes

Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Parauapebas

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira

Instituto Federal do Acre

Prof.º Dr. Rômulo Damasclin Chaves dos Santos

Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA

Prof.ª Dr.ª Rosângela de França Bail

Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares

Universidade Federal do Piauí

Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda Santos

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues

Instituto Federal de Santa Catarina

Realização:

Apoio:

:



www.unesc.net/genint



www.unesc.net



Administração e
Comércio Exterior

© 2024 - AYA Editora

O conteúdo deste livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Este livro, incluindo todas as ilustrações, informações e opiniões nele contidas, é resultado da criação intelectual exclusiva dos autores, que detêm total responsabilidade pelo conteúdo apresentado, o qual reflete única e inteiramente sua perspectiva e interpretação pessoal. É importante salientar que o conteúdo deste livro não representa, necessariamente, a visão ou opinião da editora. A função da editora foi estritamente técnica, limitando-se ao serviço de diagramação e registro da obra, sem qualquer influência sobre o conteúdo apresentado ou as opiniões expressas. Portanto, quaisquer questionamentos, interpretações ou inferências decorrentes do conteúdo deste livro devem ser direcionados exclusivamente aos autores.

P467 Perspectivas contemporâneas em administração e comércio exterior [recurso eletrônico]. / Julio Cesar Zilli, Anita Thailiz Berté Antero (organizadores) -- Ponta Grossa: Aya, 2024. 148 p.

v.2

Inclui biografia
Inclui índice
Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN: 978-65-5379-660-7
DOI: 10.47573/aya.5379.2.391

1. Administração. 2. Comércio internacional. 3. Logística empresarial. 4. Marketing. 5. Empreendedorismo. 6. Mulheres de negócios. I. Zilli, Júlio César. II. Antero, Anita Thailiz Berté. III. Título.

CDD: 658.07

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

**International Scientific Journals Publicações de
Periódicos e Editora LTDA
AYA Editora©**

CNPJ: 36.140.631/0001-53
Fone: +55 42 3086-3131
WhatsApp: +55 42 99906-0630
E-mail: contato@ayaeditora.com.br
Site: <https://ayaeditora.com.br>
Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

SUMÁRIO

Prefácio	10
Apresentação.....	11
Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais - LabGENINT	13

01

Gerenciamento de Estoque na Comercialização de Revestimentos Cerâmicos.....	15
--	-----------

André Daros
Michele Schneider

DOI: [10.47573/aya.5379.2.391.1](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.391.1)

02

Gestão Logística na Importação de Bicicletas: Lições na Utilização do Regime Especial de Entrepasto Aduaneiro	29
--	-----------

Henrique Hahn
Júlio César Zilli

DOI: [10.47573/aya.5379.2.391.2](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.391.2)

03

Estratégias de Marketing na Saúde: Fortalecendo o Posicionamento e a Fidelização de Pacientes.....	43
---	-----------

Camila Medeiros
Thiago Henrique Francisco

DOI: [10.47573/aya.5379.2.391.3](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.391.3)

04

Posicionamento de Marca para um Box de Crossfit.... 59

Joana Garske Bonini
Jackson Cittadin

DOI: [10.47573/aya.5379.2.391.4](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.391.4)

05

Gestão Logística na Importação de Máquinas e Equipamentos: a Utilização do Regime Aduaneiro Especial de Admissão Temporária..... 76

Eduarda Scussel Geremias
Júlio César Zilli

DOI: [10.47573/aya.5379.2.391.5](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.391.5)

06

Empreendedorismo Feminino de Impacto Social..... 90

Maria Alice Aguiar Bueno
Abel Corrêa de Souza

DOI: [10.47573/aya.5379.2.391.6](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.391.6)

07

Cooperativismo e Responsabilidade Social: o Programa Integra 105

Maria Fernanda Machado de Abreu
Abel Corrêa de Souza

DOI: [10.47573/aya.5379.2.391.7](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.391.7)

08

Programa de Participação nos Resultados (PPR) como Indutor de Performance 120

Vinicius Souza Mangrich

Jonas Rickrot Rosner

DOI: [10.47573/aya.5379.2.391.8](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.391.8)

Organizadores..... 135

Acadêmico/as 137

Professores Orientadores..... 140

Índice Remissivo..... 143

Prefácio

A globalização e as constantes mudanças nos cenários econômico e social exigem das organizações uma adaptação contínua a novos desafios. Neste contexto, o segundo volume de *Perspectivas Contemporâneas em Administração e Comércio Exterior* surge como uma valiosa contribuição para o aprofundamento das discussões sobre temas fundamentais na gestão empresarial e nas dinâmicas de comércio internacional.

A coletânea reúne estudos que refletem a diversidade e a inter-relação entre áreas como logística, marketing, empreendedorismo e responsabilidade social. Esses capítulos não apenas exploram questões práticas enfrentadas por organizações no Brasil e no exterior, mas também apresentam análises teóricas que ampliam o entendimento sobre as complexidades do ambiente empresarial contemporâneo.

Dentre os tópicos abordados, destacam-se a gestão de estoques, com ênfase na otimização de processos logísticos; a aplicação de regimes aduaneiros especiais como estratégia de competitividade; e o uso de estratégias de marketing para fortalecimento de posicionamento organizacional em mercados desafiadores. Além disso, são discutidos o impacto social do empreendedorismo feminino e o papel das cooperativas na promoção do desenvolvimento comunitário, evidenciando a amplitude de temas tratados na obra.

Cada capítulo demonstra o compromisso dos autores em integrar teoria e prática, oferecendo soluções embasadas em estudos de caso e pesquisas detalhadas. Essa abordagem interdisciplinar promove não apenas o avanço do conhecimento acadêmico, mas também sua aplicação em contextos reais, beneficiando tanto a academia quanto o mercado.

Ao explorar questões centrais que moldam o comércio exterior e a administração, esta obra não apenas contribui para o desenvolvimento de gestores mais preparados, como também inspira novas pesquisas e iniciativas. Assim, este volume torna-se leitura indispensável para acadêmicos, profissionais e estudantes interessados em compreender e enfrentar os desafios de um mundo em constante transformação.

Convidamos o leitor a refletir sobre as perspectivas apresentadas neste livro, e a utilizá-las como base para o aprimoramento de suas práticas e para a construção de um futuro mais eficiente e sustentável no campo da administração e do comércio exterior.

Boa leitura!

Prof.º Adriano Mesquita Soares, Dr.

Editor Chefe | AYA Editora

Apresentação

É com grande satisfação que apresentamos o e-book **“Perspectivas Contemporâneas em Administração e Comércio Exterior – volume II”**, uma coletânea de estudos que reflete a pluralidade e a profundidade das práticas e teorias aplicadas na administração moderna e no comércio internacional. Esta obra é fruto de um trabalho colaborativo entre acadêmicos e profissionais e foi desenvolvida nos cursos de Administração e Administração - Comércio Exterior da UNESCO, abordando questões essenciais da logística, marketing, empreendedorismo e responsabilidade social no contexto empresarial brasileiro e global.

Organizado pelo Prof. Dr. Júlio César Zilli e pela acadêmica de Administração Anita Antero, o e-book oferece uma perspectiva interdisciplinar sobre temas emergentes na administração e no comércio exterior, promovendo a integração de estudos de caso práticos e análises teóricas. Os artigos aqui reunidos apresentam soluções e reflexões inovadoras, pautadas pela realidade das empresas brasileiras, contribuindo para o avanço do conhecimento e para o desenvolvimento de práticas empresariais mais eficazes.

No primeiro artigo, “Gerenciamento de Estoque na Comercialização de Revestimentos Cerâmicos”, os autores André Darós e Michele Schneider analisam o processo de gestão de estoques em uma loja de comércio de pisos localizada em Criciúma, SC. O estudo destaca a importância de práticas eficientes de controle de estoque para o desempenho financeiro da empresa e a melhoria do atendimento ao cliente, proporcionando uma visão prática para gestores do setor de materiais de construção.

Em seguida, o artigo “Gestão Logística na Importação de Bicicletas: Lições na Utilização do Regime Especial de Entrepasto Aduaneiro”, de Henrique Hahn e Júlio César Zilli, discute o uso do Regime Especial de Entrepasto Aduaneiro como uma estratégia eficaz para a importação de bicicletas em uma empresa de e-commerce no setor de varejo. O estudo destaca a relevância desse regime aduaneiro para otimizar custos e reduzir os riscos na importação de bens de capital.

O terceiro artigo, “Estratégias de Marketing na Saúde: Fortalecendo o Posicionamento e a Fidelização de Pacientes”, de Camila Medeiros e Thiago Henrique Francisco, explora as estratégias de marketing aplicadas ao setor de saúde, investigando como clínicas médicas podem fortalecer seu posicionamento estratégico e fidelizar pacientes por meio de uma comunicação eficaz e de um marketing de relacionamento ajustado às necessidades do público-alvo.

No artigo “Posicionamento de Marca para um Box de Crossfit”, Joana Garske Bonini e Jackson Cittadin desenvolvem uma estratégia de branding para a empresa LCKR CrossFit, localizada em Criciúma, SC. O estudo analisa como o posicionamento de marca pode impactar a percepção dos consumidores e fortalecer a presença da empresa no mercado altamente competitivo do fitness funcional.

Os autores Eduarda Scussel Geremias e Júlio César Zilli, no artigo “Gestão Logística na Importação de Máquinas e Equipamentos: a Utilização do Regime Aduaneiro

Especial de Admissão Temporária”, apresentam uma análise sobre a aplicação do Regime Aduaneiro Especial na importação de máquinas e equipamentos em uma empresa do Sul de Santa Catarina, demonstrando os benefícios desse regime para reduzir custos e melhorar a eficiência dos processos logísticos.

O empreendedorismo social ganha destaque no artigo “Empreendedorismo Feminino de Impacto Social”, de Maria Alice Aguiar Bueno e Abel Corrêa de Souza, que explora como o empreendedorismo feminino voltado para o impacto social pode gerar transformações na comunidade e contribuir para a responsabilidade social corporativa. O estudo de caso foca em uma empresa localizada no Rio de Janeiro e suas práticas inovadoras para promover a inclusão e o desenvolvimento social.

No artigo “Cooperativismo e Responsabilidade Social: O Programa Integra”, Maria Fernanda Machado de Abreu e Abel Corrêa de Souza analisam como o Programa Integra Coopera tem impactado a comunidade, promovendo o desenvolvimento local e a melhoria da qualidade de vida por meio de ações cooperativas. Este estudo evidencia a relevância das cooperativas como agentes de transformação social.

Finalmente, o e-book se encerra com o artigo “Programa de Participação nos Resultados (PPR) como Indutor de Performance”, de Vinicius Souza Mangrich e Jonas Rickrot Rosner, que propõe um modelo de Programa de Participação nos Resultados (PPR) para um grupo econômico de recebíveis condominiais. O estudo sugere que a implantação de um PPR pode ser um poderoso indutor de performance, alinhando os interesses dos colaboradores com os objetivos da empresa e melhorando a produtividade geral.

Esperamos que esta coletânea inspire novos estudos e práticas nas áreas de administração e comércio exterior, contribuindo para a formação de gestores mais capacitados e conscientes das demandas do mercado contemporâneo. Agradecemos a todos os autores por suas valiosas contribuições e aos leitores pela confiança em nosso trabalho.

Boa leitura!

Prof. Edson Firmino Ribeiro, Msc.

*Coordenador Cursos de Administração e Administração-Comércio Exterior
Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC*

Prof. Thiago Henrique Almino Francisco, Dr.

*Coordenador Adjunto Cursos de Administração e Administração-Comércio Exterior Universidade
do Extremo Sul Catarinense - UNESC*

Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais - LabGENINT

Criado em 2015 e devidamente cadastrado no Diretório de Pesquisa do CNPq e autenticado pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), o Grupo de Pesquisa **Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – LabGENINT** tem como ênfase de seus estudos a governança e a gestão dos negócios no contexto internacional, bem como a sua interface com as instituições públicas e privadas, por meio de um olhar interdisciplinar, promovendo uma visão sistêmica e colaborativa.

O LabGENINT (www.unesc.net/genint) é liderado pelo Prof. Dr. Júlio César Zilli e possui como colaboradores a Profa. Janini Cunha de Borba e a Profa. Elenice Padoin Juliani Engel. Conta ainda com a colaboração de pesquisadores externos: Profa. Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira/INCT/PPED, Profa. Ma. Inocencia Boita Dalbosco/UNOESC, Profa. Dra. Graziela Breitenbauch de Moura/UNIVALI e a Profa. Estela Boiani/UFSC.

Objetivo:

Desenvolver proposições teóricas e aplicadas para a governança e gestão em negócios internacionais, envolvendo organizações públicas e privadas, a partir de um olhar sistêmico e colaborativo.

Objetivos específicos:

- a) Gerar e disseminar conhecimentos relacionados a governança e gestão dos negócios no contexto internacional;
- b) Aprimorar e socializar conhecimentos relacionados com as estratégias empresariais para o ingresso no mercado internacional;
- c) Desenvolver conteúdos e metodologias educacionais nas áreas de comércio exterior e negócios internacionais;
- d) Ampliar escopo de competências por meio de parcerias com entidades públicas e privadas.

Missão:

Contribuir para a geração e compartilhamento de conhecimento, favorecendo o desenvolvimento das instituições públicas e privadas, bem como seus recursos humanos, em um ambiente multicultural e globalizado.

Visão:

Ser referência para os públicos alvos em geração e compartilhamento de conhecimento nas interfaces entre o mercado nacional e o contexto internacional.

Valores:

- Colaboração e Cooperação
- Interdisciplinaridade
- Crescimento Sustentável
- Dinamismo e Proatividade
- Disciplina
- Ética
- Inovação

Linhas de Pesquisa:**1. Governança e Internacionalização das Organizações**

Esta linha de pesquisa tem como objetivo analisar o processo de internacionalização das organizações, a partir da governança, gestão, inovação e transformação digital na inserção internacional. Propor alternativas às micro, pequenas e médias empresas para o ingresso no mercado externo, a partir de suas potencialidades, com indicativos para a prática gerencial. Modelos de governança: global, pública, corporativa, multinível, de informação e de conhecimento.

2. Geopolítica e Acordos Internacionais

Esta linha de pesquisa tem como objetivo analisar os acordos comerciais entre nações e blocos econômicos, bem como os aspectos mercadológicos, políticos, econômicos e culturais envolvidos nas negociações internacionais, incluindo a adoção de medidas de defesa comercial. Analisa a dimensão sistêmica das políticas industrial, tecnológica e de comércio exterior com fundamento na gestão da inovação. Analisa os direitos de propriedade intelectual e suas consequências nas negociações internacionais.

3. Gestão de Operações e Logística Internacional

Esta linha de pesquisa tem por objetivo analisar os processos e a cadeia logística no âmbito nacional e sua interface com o contexto internacional. Analisa a modelagem de gestão de portos, aeroportos, postos de fronteiras, rodovias e terminais, por meio de políticas públicas para o desenvolvimento da gestão e estrutura logística do Brasil. Analisa as operações logísticas com enfoque para o transporte, armazenagem e distribuição. Apresenta e analisa a estrutura portuária internacional e seus variados modelos de governança e gestão.

4. Legislação e Processos Aduaneiros

Esta linha de pesquisa tem por objetivo analisar os aspectos envolvidos a regulação aduaneira no Brasil, destacando os incentivos fiscais, financeiros e aduaneiros. Analisa os procedimentos apresentados no atual Regulamento Aduaneiro Brasileiro (Decreto 6.759 de 05 de fevereiro de 2009). Analisa e propõe a utilização dos regimes aduaneiros, a partir do entendimento dos processos administrativos, financeiros e produtivos das organizações.

Gerenciamento de Estoque na Comercialização de Revestimentos Cerâmicos

André Daros

UNESC

Michele Schneider

UNESC

RESUMO

Os estoques representam recursos materiais cruciais para as operações empresariais, abrangendo uma variedade de itens utilizados pela organização. Para tanto, questionou-se quais os principais desafios relacionados a gestão de estoques na comercialização de revestimentos cerâmicos? A partir dessa questão de pesquisa, o estudo objetivou analisar o processo de gestão de estoques em uma loja de comércio de pisos localizada em Criciúma - SC. Metodologicamente, classificou-se como uma abordagem essencialmente qualitativa, por meio de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e um estudo de caso. Os dados de origem primária, foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada junto ao responsável pelo setor de estoque. Para o método de análise de dados, a presente investigação se desdobrou pela análise de conteúdo. Observou-se que o processo logístico da empresa é organizado, porém, verificou-se um desafio a ser superado no processo de armazenagem, o qual, está relacionado à possibilidade de ocorrência de quebras no interior dos paletes que contêm os materiais. Essas quebras, segundo observação realizada e entrevista com o responsável, muitas vezes não são detectadas durante a entrada dos produtos no estoque, mas durante a etapa de separação dos pedidos para entrega aos clientes. Quando uma quebra é identificada, é necessário tomar medidas imediatas para resolver a situação. Isso envolve iniciar um processo de assistência técnica junto ao fornecedor do piso danificado.

Palavras-chave: gerenciamento de estoque; diagrama de Ishikawa; revestimentos cerâmicos.

INTRODUÇÃO

De acordo com Viana (2002), as empresas contam com uma variedade de recursos à disposição, destacando-se os materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos, os quais formam o ambiente no qual as organizações conduzem suas operações. Os recursos humanos são reconhecidos como um componente fundamental para as empresas, englobando todas as atividades relacionadas à



presença e participação dos seres humanos no contexto empresarial. Além disso, segundo Ribeiro (2017), para alcançar sucesso na gestão de uma organização, o gestor deve desempenhar papéis interligados em quatro áreas distintas, incluindo finanças, recursos humanos, operações e marketing.

A administração deve ser conduzida de modo a evitar impactos negativos para a empresa. Entre esses impactos, pode-se destacar um alto índice de pedidos cancelados, níveis elevados de estoque sem justificativa, e interrupções na produção devido à escassez de insumos. Assim, diante de uma variedade de variáveis e uma demanda incerta, é imperativo que o gestor esteja constantemente atento às mudanças do dia a dia (Oliveira; Silva, 2017).

No contexto da logística, o controle de estoque vai além das atividades tradicionais de recebimento, armazenamento, preservação e distribuição de materiais, envolvendo também decisões de alto risco que influenciam diretamente o rumo da organização (Ribeiro, 2017). Os estoques representam recursos materiais cruciais para as operações empresariais, abrangendo uma variedade de itens utilizados pela organização. A implementação de um sistema eficaz de controle de estoque está diretamente ligada a estratégias específicas que definem a quantidade e o momento adequados para a manutenção desses recursos (Chase; Jacobs; Aquilano, 2006).

Ballou (2006) destaca que os estoques compreendem bens tangíveis mantidos pelas empresas, como matérias-primas, produtos em processo e produtos acabados, cuja gestão adequada é essencial para garantir a sincronização com a demanda do mercado sem comprometer a saúde financeira e a eficiência operacional. Wanke (2019) ressalta a importância crucial da gestão de estoques na redução e controle de custos gerais, ao mesmo tempo em que eleva o nível de serviço prestado pela organização.

A gestão de estoques busca aprimorar o controle de despesas e elevar a qualidade dos produtos armazenados na empresa. Em geral, as teorias destacam a seguinte ideia central: é viável estabelecer um nível de estoque ideal para cada componente e para os produtos da empresa, contudo, para alcançar esse objetivo, é necessário contar com uma previsão precisa da demanda pelo produto (Dias, 2010).

De acordo com Ludícibus (1998), a gestão de estoques está relacionada a duas principais considerações. A primeira diz respeito à quantidade de recursos financeiros que deve ser alocada para manter materiais em estoque, visando a manter um amplo suprimento de mercadorias e, assim, reduzir o risco de não conseguir atender às necessidades de consumo dos clientes. No entanto, é importante observar que um estoque com excesso de mercadorias implica em reter um montante significativo de capital, o que tem um impacto direto no desempenho financeiro da empresa.

Diante do contexto e observando a importância da gestão de estoques da empresa, o presente estudo foi realizado em uma loja de comércio de revestimentos cerâmicos. Sendo assim, o estudo objetivou analisar o processo de gestão de estoques em uma loja de comércio de pisos localizada em Criciúma - SC.

GERENCIAMENTO ESTOQUE

A gestão de estoques quantifica os resultados alcançados pela empresa ao longo do ano financeiro e, por essa razão, direciona seus esforços para a aplicação de instrumentos de gestão baseados em técnicas que permitam a avaliação sistemática dos processos utilizados para atingir as metas estabelecidas. Como consequência, o objetivo mais abrangente de qualquer empresa é manter, de forma economicamente satisfatória, o atendimento de suas necessidades em termos de materiais (Viana, 2002).

O processo de gestão de estoques tende sobre o quesito da previsão do consumo ou da demanda, que estabelece estimativas futuras dos produtos acabados comercializados pela empresa. Define, portanto, quais produtos, quanto desses produtos e quando serão comprados pelos clientes (Xavier, 2015).

Existem vários métodos de controle e reposição de estoques, como: estoque mínimo e de segurança. Um dos mais práticos é aquele que leva em consideração o tempo do pedido de compra ao produto ou mercadoria estar abastecida no estoque (compra, transporte e abastecimento), também conhecido como tempo de espera (Xavier, 2015). O processo de gestão ao cunho de estoques refere-se de um processo de transformação de dados em informações relevantes para tomada de decisões. A alta gerência precisa ter visão para tomar acessíveis informações escolhidas, instituídas mediante o seu espaço funcional e com as precisões nas decisões (Moraes *et al.*, 2017).

De acordo com Dias (2013, p. 22), “a gestão de estoques procura sempre amenizar os conflitos nos setores de vendas, compras e financeiro”. Nos estoques ativos aos comércios varejistas os valores dos bens mantidos nos armazéns são altos, comparados com gastos do dia-dia como mão-de-obra e custos operacionais, assim, aos processos frente ao cunho de planejamentos e gestão, as empresas têm como meta maximizar os lucros sobre o capital investido em equipamentos, financiamento de vendas e em estoques (Wanke, 2019).

A gestão e controle de estoques são questões de grande relevância e constante preocupação. Atualmente, um dos principais desafios enfrentados pelos empresários é encontrar estratégias para reduzir os estoques sem prejudicar o processo produtivo e sem aumentar os custos. Alguns questionamentos fundamentais, tais como: Qual a quantidade ideal a ser solicitada? E qual o momento apropriado para fazer o pedido? (Dias, 2009).

O estudo do gerenciamento de estoques remonta a um período tão antigo quanto o estudo da administração em si. Os estoques sempre desempenharam o papel de reguladores nos fluxos de produção e nas vendas, atraindo a atenção dos gerentes ao longo do tempo e sendo objeto de estudo em várias ocasiões (Campos; Martins, 2002).

Além de se concentrar na quantidade de itens em estoque, a gestão de estoques está constantemente em busca de maneiras de diminuir o valor financeiro dos seus estoques, trabalhando para mantê-los em níveis mínimos, tanto financeiramente quanto em termos de volume, de modo a assegurar o atendimento seguro da demanda (Pozo, 2015).

A gestão de estoques envolve uma série de medidas que permitem ao administrador avaliar se os estoques estão sendo utilizados de maneira eficaz, se estão adequadamente

localizados em relação aos departamentos que deles fazem uso, se estão sendo manipulados corretamente e se estão sob controle apropriado (Martins; Petronio, 2000).

Um sistema de controle eficaz é um componente fundamental em todas as etapas de crescimento, estruturação e gestão de empresas, tanto no setor comercial quanto no industrial. O executivo encarregado da gestão de Materiais, Suprimentos e Logística desempenha um papel crítico no êxito das operações de gestão de estoques (Dias, 2009).

A gestão de estoques deve ser considerada como o alicerce central de todo o planejamento de uma empresa, abrangendo tanto a esfera estratégica quanto a operacional. Isso ocorre porque um controle eficaz dos estoques contribui para a eliminação de desperdícios de tempo, recursos financeiros e espaço, e, ao mesmo tempo, garante a capacidade de atender às demandas dos clientes no momento em que elas surgem (Paoleschi, 2014).

A gestão de estoque torna-se cada vez mais importante para com as tomadas de decisões, tendo participação ativa em toda estrutura e abordadas dentro dos cronogramas de curto e médio prazo, onde, estoque são todas as matérias-primas, material acabado e semi, produtos para montagem e materiais administrativo. O sistema de varejo demonstra que a função da gestão do estoque é otimizar o feedback das vendas não realizadas e o ajuste de planejamento da produção a ser realizada, diminuindo o valor investido nos estoques (Pontes, 2018).

Estoque se demonstra sendo um dos principais elementos de um sistema administrativo, tão essencial hoje quanto no futuro, dado ao processo produtivo. A gestão que se propaga quanto e frente a um estoque tem como o objetivo planejar e controlar todo material que se encontra armazenado (Silva, 2019).

Assim, o estoque tem como função permitir à empresa o desenvolvimento de ações para garantir a produção e venda, onde, que a gestão é elemento principal que reduz e controla quaisquer custos além de possibilitar a melhoria do nível de serviços. Na atual conjuntura de mercado o cenário empresarial é caracterizado pela intensa competitividade, onde, a sobrevivência e o sucesso de uma empresa dependem principalmente da eficiência do processo de gestão das atividades. Faz-se necessário uma gestão de estoque bem planejada e eficiente, em que todos os setores dentro do processo organizacional em conjunto, acarretando alto valor agregado no estoque e um atendimento ao cliente com qualidade (Lara, 2017).

Demonstra-se que a gestão de estoque é fundamental e de grande importância em qualquer cadeia produtiva, dado que a gestão e o planejamento de estoques se fazem um assunto de extrema importância em um ambiente empresarial. O estoque é visto como uma necessidade vital para as empresas, pois é através dele que se consegue um retorno dentro da empresa (Fernandes; Sacramento 2016). A administração deverá estabelecer definições a gestão de estoques, sendo que a organização tem que ter um posicionamento estratégico, para garantir a disponibilidade de produtos, a atender a demanda de produção ou de mercado (Lara, 2017).

Conforme apontado por Pozo (2015), a principal finalidade da gestão de estoques é otimizar a utilização dos recursos no contexto logístico das empresas. Isso envolve

solucionar o desafio encontrado em práticas inadequadas de gestão, que diz respeito às demandas de capital de giro da empresa e à quantidade de materiais mantidos em estoque, o que, por vezes, resulta na imobilização de ativos da organização.

Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Causa-Efeito é uma técnica de análise criada por Kaoru Ishikawa no Japão em 1950. Essa ferramenta é estruturada em um modelo que se assemelha a uma espinha de peixe, conforme ilustrado na figura 2. No diagrama, as linhas verticais representam as possíveis causas das deficiências no fluxo logístico, que geralmente podem ser categorizadas em seis origens: medição, materiais, mão de obra, máquinas, métodos e ambiente. Por outro lado, a linha horizontal representa o efeito das deficiências (Ferroli; Librelotto; Ferroli, 2010).

Desenvolvida por Kaoru Ishikawa, a ferramenta conhecida como Diagrama de Espinha de Peixe, ou diagrama 6 M que envolve Mão de obra, Medidas, Métodos, Matéria-prima, Máquina e Meio ambiente, é representada na figura 2 e 3. Essa técnica é uma abordagem simples e eficaz para identificar as possíveis causas de um problema específico. As causas são agrupadas em categorias para facilitar a análise, e sua relação com o efeito causado é representada visual e claramente.

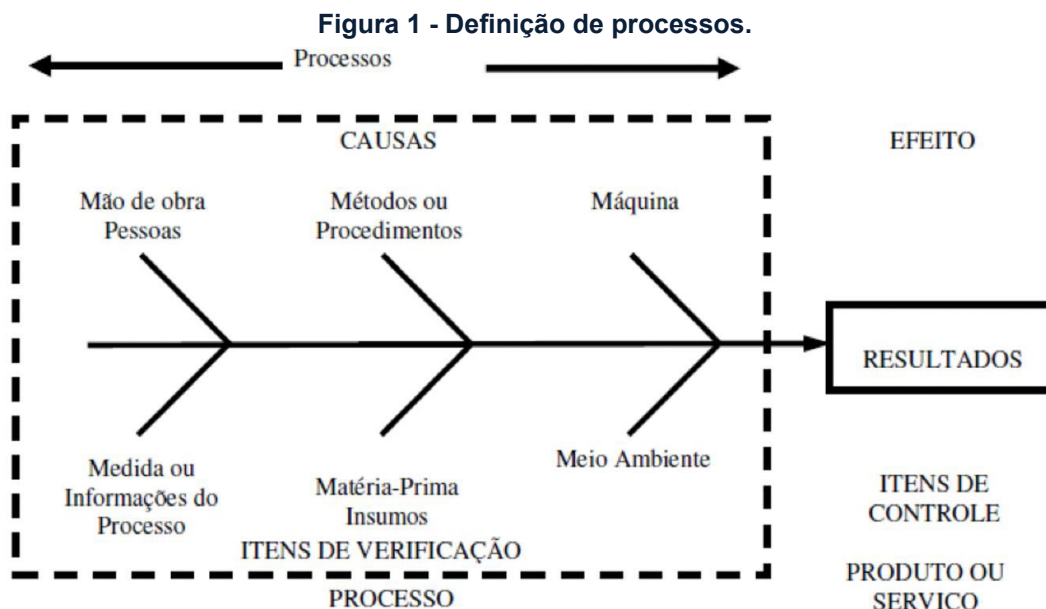
De acordo com Werkema (1995), um processo é definido como uma integração dos elementos que englobam equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações relacionadas ao processo ou às medidas, com o propósito de produzir um bem ou fornecer um serviço.

Uma organização pode ser concebida e descrita como um conjunto de processos, dentro dos quais são identificados conjuntos processuais menores, responsáveis pelo fluxo de produção de bens ou pela prestação de serviços, demandando um monitoramento contínuo.

Esse monitoramento, ou controle de processo, segundo Campos (1992, p. 17), é fundamental para o gerenciamento em todos os níveis da empresa.

O primeiro passo no entendimento do controle de processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito sempre que ocorre (efeito, fim, resultado) existe um conjunto de causas (meios) que podem ter influenciado. Observando a importância de distinguir entre causas e seus efeitos no gerenciamento e como nós temos a tendência de confundi-los, os japoneses criaram o diagrama de causa e efeito.

A figura 1 ilustra a definição de processos segundo Ishikawa.



Fonte: Whiteley, 1992, p. 10.

Conforme a figura 1, é ilustrado um processo como um conjunto de causas capazes de gerar um efeito específico, como o produto ou serviço entregue ao cliente pelas empresas. Para superar as expectativas do cliente, é crucial uma gestão de processos com qualidade. Essa gestão requer a definição de itens de controle e verificação, que são características utilizadas para avaliar os desejos subjetivos dos clientes e convertê-los em medidas mensuráveis de satisfação, conhecidas por todos na organização.

Por meio do diagrama de causa e efeito, é possível identificar os problemas de maneira simples e eficaz, permitindo visualizar em qual parte do processo eles ocorrem. Conforme observado por Ishikawa (1986), a maioria dos problemas pode ser solucionada com técnicas estatísticas básicas e Ferramentas da Qualidade, que são simples e práticas o suficiente para serem utilizadas por qualquer colaborador da organização, proporcionando uma base sólida para o planejamento e execução de ações voltadas para a melhoria contínua da qualidade.

De acordo com Ishikawa (1993), essa ferramenta de gestão é recomendada para ser utilizada no setor varejista, onde auxilia na identificação de irregularidades no fluxo logístico. Ela permite a observação e a possível identificação de pontos de estrangulamento na organização onde a análise da espinha de peixe é aplicada.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a abordagem, a pesquisa define-se como uma abordagem essencialmente qualitativa, buscando responder ao seguinte questionamento: quais os principais desafios relacionados a gestão de estoques na comercialização de revestimentos cerâmicos? A pesquisa qualitativa permite avaliar, por meio de observações e constatações, o problema a ser estudado por meio dos dados coletados (Prodanov; Freitas, 2013).

Quanto aos objetivos, a presente investigação delinea-se como descritiva (Cervo; Bervian; Silva, 2012), pois objetivou analisar o processo de gestão de estoques em uma

loja de comércio de pisos localizada em Criciúma – SC. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi baseada em bibliográfica (Martins; Theóphilo, 2009) e um estudo de caso (Gil, 2022; Yin, 2015)) realizado na empresa que comercializa revestimentos cerâmicos a 22 anos na cidade de Criciúma – SC, com atuação também nos estados do Rio Grande do Sul e Paraná.

Os dados de origem primária, foram coletados por meio de uma entrevista (Laville; Dionne, 1999) com o apoio de um roteiro semiestruturado composto 16 questões, junto a responsável pelo setor de estoque. As questões envolviam procedimentos relacionados a coleta dos materiais, chegada e métodos de entrada no estoque, espaço utilizado, tipos de produtos recebidos, segurança, reabastecimento, tecnologia aplica, possíveis danos na armazenagem e movimentação, organização e equipamentos utilizados.

Para o método de análise de dados, a presente investigação se desdobrou pela análise de conteúdo. De acordo com Lakatos e Markoni (2012), a análise de conteúdo é um método para analisar os dados de uma pesquisa qualitativa.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta o detalhamento do processo logístico, detalhamento do recebimento na empresa e ou coleta em fornecedores, movimentação do estoque e o processo de armazenagem, detalhamento da expedição e entrega ao cliente, e ao final o detalhamento do reabastecimento do estoque, finalizando o ciclo.

Detalhamento do Processo Logístico

As operações logísticas na empresa em questão, compreendem os seguintes procedimentos: recebimento do pedido, verificação da disponibilidade em estoque, agendamento da entrega, separação dos itens pela equipe de expedição e, por último, a entrega dos produtos aos clientes.

O estoque do subsolo é primariamente destinado a armazenar produtos com maior probabilidade de serem vendidos imediatamente, devido à sua facilidade de movimentação e menor peso. Estes produtos incluem uma variedade de itens, como chuveiros, torneiras, vasos sanitários, argamassa, rejunte, entre outros acessórios e acabamentos. O processo operacional no estoque principal da loja, envolve várias etapas em seu fluxo de produtos, os quais, buscam atender às necessidades dos clientes.

O atendimento ao consumidor final segue uma abordagem tradicional, com o auxílio de um vendedor para a elaboração do orçamento. O cliente tem a oportunidade de visualizar todos os produtos disponíveis, muitas vezes já sabendo quais são de seu interesse específico. No entanto, caso não tenha certeza, o vendedor presta a assistência, procurando compreender as necessidades e desejos do cliente.

Esse estoque, localizado na BR-101, é utilizado, principalmente, para armazenar produtos mais difíceis de movimentação e que exigem um carregamento mais cuidadoso e principalmente ajuda de máquinas como uma empilhadeira.

Se o produto desejado estiver disponível no estoque da loja, os valores do pedido e as formas de pagamento são acordados. Após o fechamento da negociação, o cliente efetua o pagamento, os dados do cliente são registrados no pedido e é dada a opção de retirar o pedido direto no estoque ou se necessário, o vendedor e o cliente agendam a entrega do produto, que é inserido em um cronograma de entregas controlado pela equipe de expedição. Essa equipe, situada dentro do estoque principal da loja, é responsável pela separação do pedido após o agendamento da entrega. O material é então conferido para garantir sua precisão e qualidade, e depois é carregado no caminhão de entrega para ser entregue ao cliente conforme o agendamento previamente estabelecido. Os materiais serão entregues ao cliente por meio de caminhão, com disponibilidade de entregas de segunda a sexta-feira, das 8:00h às 17:30h.

Considerando que a empresa possui três caminhões para realizar as entregas, eles são distribuídos estrategicamente para atender o maior número possível de clientes em uma mesma data. O responsável pela logística de distribuição da empresa é responsável pelo processo de entrega e em reduzir os custos do serviço. Para isso, ele prioriza a organização de rotas de entregas próximas, visando agilizar o processo. As rotas são definidas um dia antes, de acordo com as necessidades logísticas da empresa e as demandas do dia.

A programação das datas de entrega geralmente ocorre dentro de um período de 24 a 48 horas a partir da data solicitada. No entanto, é importante observar que algumas entregas não ocorrem simultaneamente, devido à falta de disponibilidade de produtos no estoque da empresa. Nesses casos, os itens ficam pendentes até que estejam novamente disponíveis no estoque, permitindo assim a conclusão do processo de entrega aos clientes.

No entanto, se o produto não estiver disponível no estoque da loja, o vendedor consulta o estoque do fornecedor, que geralmente é diretamente da fábrica. Se o produto estiver disponível no estoque do fornecedor, a compra é feita e uma nota fiscal é gerada. O material é então coletado no fornecedor, recebido pela equipe da loja e inserido no estoque da loja, e assim começar a seguir o mesmo processo de vendas descrito anteriormente.

Por outro lado, se o produto não estiver disponível no estoque do fornecedor, é verificada a data de produção e repassada ao cliente. Se o cliente não quiser esperar, é oferecida a opção de um produto similar. No entanto, se o cliente estiver disposto a esperar, é feito o pedido de compra. Quando o produto estiver disponível, segue-se o mesmo processo de vendas descrito anteriormente, desde a compra do material no fornecedor, a emissão do pedido pela loja até a entrega ao cliente.

Esse processo de gerenciamento de estoque e vendas inicia pelo atendimento ao cliente, indo desde o momento da escolha do produto até a entrega final. De acordo com Mcgee e Prusak (1994), é crucial que a empresa utilize as informações disponíveis para compreender a importância de cada processo na execução das atividades. O valor da informação é definido pela análise realizada, que identifica sua necessidade ou a circunstância em que deve ser aplicada.

Detalhamento do Recebimento e da Coleta

De acordo com o entrevistado, o procedimento inicial para recebimento é quando o motorista chega à empresa. Ao chegar, ele é solicitado a se identificar para que seus dados

e a finalidade da visita sejam registrados. Em seguida, o motorista é direcionado a passar pela balança, onde o peso do caminhão é verificado.

Esse procedimento visa para garantir que o veículo esteja dentro dos limites de carga permitidos e para registro de controle de entrada e saída de mercadorias. Após a pesagem, o motorista é orientado a seguir até a área de expedição para a entrega dos produtos, assim se inicia uma outra etapa.

O processo de recebimento segue um padrão estabelecido, quando o motorista está realizando uma entrega, ele informa ao chefe de expedição sobre a mercadoria que está sendo entregue. Ele fornece detalhes sobre o pedido e aguarda as instruções para descarregar a carga. Na conferência da Mercadoria o chefe de expedição verifica a mercadoria no caminhão, garantindo que os itens correspondam ao pedido e estejam em perfeitas condições. Após essa verificação, a mercadoria é descarregada.

Já no processo de coleta ele se inicia quando o fornecedor gera um número de carga e nos envia por e-mail. Esse número é essencial para o agendamento da coleta. Assim que é definida a agenda e dia determinado, o caminhão próprio da Poligress é enviado para realizar a coleta do material junto ao fornecedor.

Durante o carregamento, é realizada a verificação para garantir que a quantidade do material coletado corresponda exatamente ao que está indicado na nota fiscal. Qualquer discrepância é imediatamente comunicada ao fornecedor para correção.

Após o transporte, quando o material chega à nossa fábrica, passa por uma nova etapa de conferência. Um conferente cuidadosamente verifica cada item, comparando com as informações contidas na nota fiscal para garantir que não haja erros ou falhas na entrega.

Uma vez confirmada a exatidão da carga, o material é então alocado em nosso estoque, onde ficará disponível para atender aos pedidos dos clientes. Essa etapa é crucial para manter a eficiência e a qualidade de nossas operações logísticas.

Movimentação do Estoque e Processo de Armazenagem

No processo de movimentação de materiais, são empregadas empilhadeiras e paleteiras para o transporte seguro dos produtos dentro do estoque e durante as operações de carga e descarga.

As empilhadeiras são equipamentos motorizados que utilizam garfos para levantar e mover cargas pesadas, enquanto as paleteiras são ferramentas manuais projetadas para levantar e transportar paletes. De acordo com Bowesox (2007), a movimentação é considerada um elemento essencial nas operações de processamento, transporte, armazenamento e distribuição.

A capacidade total de armazenamento do estoque é de 200 mil metros cúbicos, distribuídos em diferentes áreas do armazém para acomodar uma ampla variedade de produtos. Todo o espaço de armazenamento é cuidadosamente monitorado por câmeras de segurança, garantindo uma vigilância constante e eficaz para prevenir qualquer incidente de segurança ou perda de mercadorias.

O sistema de organização do estoque está diretamente relacionado às vendas dos produtos. A disposição dos itens é planejada de acordo com a sua rotatividade: quanto mais um produto é vendido, mais próximo ele fica da área de separação, facilitando o acesso e agilizando o processo de coleta.

Por outro lado, produtos com menor demanda são posicionados mais distantes da área de separação, garantindo que os itens de maior movimentação estejam prontamente disponíveis para atender às necessidades dos clientes. Essa estratégia visa otimizar a eficiência operacional do armazém, garantindo que os produtos mais solicitados estejam sempre acessíveis e prontos para serem despachados, enquanto os itens de baixo giro ocupam espaços mais periféricos, minimizando a necessidade de movimentação frequente.

No estoque piso ficam em paletes um em cima do outro por várias razões. Primeiramente, essa técnica permite otimizar o espaço disponível no depósito de maneira eficiente, utilizando o espaço vertical e maximizando a capacidade de armazenamento.

Além disso, os paletes empilhados facilitam a movimentação dos pisos dentro do depósito, tornando mais fácil o uso de equipamentos de movimentação, como empilhadeiras, para transportar os produtos de um local para outro.

Outra vantagem é a organização que essa prática proporciona. Ao empilhar os paletes, é possível separar os diferentes tipos ou lotes de pisos de forma organizada, facilitando a identificação e o acesso aos produtos durante a preparação de pedidos. Isso contribui para um processo logístico mais eficiente e ágil.

Detalhamento da Expedição e Entrega ao Cliente

O escritório administrativo está localizado em um ponto central do armazém, oferecendo uma visão abrangente de 180 graus sobre as instalações de armazenamento. Isso permite que os supervisores e funcionários tenham uma visão completa das operações de armazenamento, facilitando a supervisão e o gerenciamento das atividades diárias.

Na expedição, o processo se inicia com a recepção do pedido, que é gerado pelo sistema da empresa e também pode ser recebido por e-mail. Assim que o pedido é registrado, é impresso e entregue manualmente ao operador de empilhadeira encarregado. Esse operador, então, utiliza equipamentos de movimentação, como empilhadeiras, para transportar o palete contendo os materiais até a área de separação.

Na área de separação, os separadores analisam o pedido impresso e começam a separar os produtos necessários, retirando-os do palete e organizando-os conforme as especificações do pedido. Durante esse processo, os produtos que não são necessários para o pedido são devolvidos ao estoque para serem realocados.

Após a separação completa de todos os itens do pedido, os materiais separados são transferidos para uma área específica designada para pedidos prontos, onde ficam aguardando a data agendada para a entrega ao cliente. Este processo é crucial para garantir que os produtos sejam entregues corretamente e dentro do prazo estipulado.

Na expedição, o produto vendido passa pelo processo de separação antes de ser carregado para entrega.

Após a separação, os itens são carregados no veículo designado para a entrega, onde são verificados os dados referentes ao destino e outras informações pertinentes. Uma vez carregado, o motorista assume a responsabilidade de transportar o produto até o consumidor final, garantindo que a entrega seja realizada conforme as especificações do pedido. Este processo garante a eficiência e precisão na entrega dos produtos aos clientes.

Detalhamento do Reabastecimento do Estoque

De acordo com Messias (1989) nas estruturas empresárias que se dispõem da necessidade de administração de materiais, funções como de compras, transporte, armazenagem, conservação, manipulação e controle de estoques são essenciais, afirmando que tais funções tem o dever de assegurar a decorrência dos processos dentro das empresas.

O processo de compra de materiais para o estoque é iniciado por diversos motivos, sendo um deles quando um representante comercial identifica a necessidade de um determinado material e faz a solicitação ao comprador. Em resposta, o comprador analisa a demanda e avalia a viabilidade da compra, levando em consideração fatores como disponibilidade, preço e qualidade do produto. Além disso, ele realiza uma análise de mercado para identificar tendências e demandas futuras, o que contribui para a tomada de decisão.

O processo de compras é realizado diariamente pela empresa, priorizando os materiais essenciais no momento. Essa função é atribuída a um único indivíduo responsável pela pesquisa de fornecedores e pela comparação de preços entre eles.

Para adquirir os materiais, são utilizadas diversas ferramentas, incluindo cotações online, comunicação por telefone e visitas de representantes comerciais. Muitas das compras ocorrem durante as visitas desses representantes, que seguem um roteiro regular de visitas ao estabelecimento.

A empresa não se limita a realizar compras apenas quando os representantes visitam ou quando há solicitação específica da equipe comercial. Sempre que há identificação de falta de algum item ou quando as quantidades disponíveis estão abaixo do mínimo necessário, o comprador busca fornecedores.

A loja possui vários fornecedores cadastrados em seu sistema interno, e o contato com eles é feito por telefone ou e-mail, seguido da negociação e compra dos materiais necessários.

É importante destacar que não há um tratamento específico para os produtos remanescentes no estoque, resultando na presença de diversos itens em estoque e gerando várias sobras. Além disso, no processo de compra de estoque, não são utilizados sistemas formais de controle e monitoramento, como a curva ABC ou outras ferramentas de gestão de estoque.

As decisões de compra são baseadas principalmente na análise subjetiva das necessidades e na experiência do comprador, sem o suporte de dados quantitativos ou análises estatísticas. Dessa forma, o comprador depende de sua intuição e conhecimento do

mercado para identificar as melhores oportunidades de compra e garantir que os materiais adquiridos atendam adequadamente às demandas da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto aos resultados do estudo, constatou-se que os maiores fornecedores com maior quantidade de quebras de produtos, são também os fornecedores que mais tiveram materiais comprados, destacando-se a cerâmica Portinari e a cerâmica Elizabeth. Sendo assim, os dados levantados na empresa, destacam, de forma clara, as marcas e tipos de produtos com maior incidência de sobras no estoque, bem como, as representações percentuais para cada tipo de sobra. Os dados da pesquisa fornecem informações sobre o fornecedor, a quantidade total adquirida no período de 1 ano em m² e em caixas e a quantidade que sobraram também em m² e a quantidade total de caixa.

Com o levantamento realizado, observou-se que, um dos principais desafios encontrados no processo de armazenamento está relacionado à possibilidade de ocorrência de quebras no interior dos paletes que contêm os materiais. Essas quebras, segundo observação realizada e entrevista com o responsável, muitas vezes não são detectadas durante a entrada dos produtos no estoque, mas sim durante a etapa de separação dos pedidos para entrega aos clientes.

Quando uma quebra é identificada, é necessário tomar medidas imediatas para resolver a situação. Isso envolve iniciar um processo de assistência técnica junto ao fornecedor do piso danificado.

Neste sentido, a falta de atenção para a saída das sobras de estoque resulta em uma situação na qual muitos desses produtos permanecem no estoque por períodos prolongados, ocupando espaço e não sendo vendidos com frequência. Esse cenário ocorre devido à ausência de estratégias eficazes para lidar com os produtos remanescentes, o que pode resultar em problemas como baixa rotatividade de estoque e acumulação excessiva de itens. Além disso, a ocorrência dessas sobras também se deve à falta de sistemas formais de controle de estoque.

Isso significa que a empresa não possui procedimentos estabelecidos ou ferramentas específicas para monitorar e gerenciar adequadamente os níveis de estoque e as saídas de produtos.

Sendo assim, diante do levantamento realizado, sugere-se que a empresa melhore o planejamento e controle de quebras no seu estoque, buscando formas de reduzi-las durante o processo de movimentação e entrega de mercadorias, bem como, busque adequar o seu sistema de controle de estoques buscando melhorar o registro e destinação dos produtos com avarias. Além disso, sugere-se que a empresa elabore uma política de negociação com os fornecedores para, em caso de identificação de produtos com avarias no momento em que chega pela transportadora, os mesmos sejam trocados ou gerado um crédito para futuras compras.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Tradução Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 3. ed. Nova Lima: Falconi Consultores, 1992.
- CERVO, A.L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2012
- CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CORRÊA, H. L. **Administração de cadeias de suprimentos e logística: integração na era da indústria 4.0**. 2. São Paulo Atlas, 2019.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais e estoque empresarial**: uma abordagem logística. Brasil. São Paulo: Atlas, 2013.
- FERNANDES, L. SACRAMENTO, L. **Decisões sobre a política de estoques**. *In*: Encontro nacional de engenharia de produção, 36., 2016.
- FERROLI, P; LIBRELOTTO, L; FERROLI, R. H. **Discussão conceitual dos possíveis desdobramentos dos processos de fabricação de produtos**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR52_0059.pdf>. Acesso em:21 mar. 2014.
- ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. C. **Contabilidade comercial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARKONI, M. de. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2012.
- LARA, A. M. **Gestão estratégica de estoques**: teoria e prática para a otimização de recursos. São Paulo: Editora Gestus, 2017.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R.C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva 2000.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MARTINS, G. de, THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MESSIAS, S. B. **Manual de administração de materiais**: planejamento e controle dos estoques. São Paulo: Atlas, 1989.

MORAES, D.G.A.; TERENCE, A.F.; BIGATON, A.LW. ESCRIVÃO FILHO, E. **A estruturação organizacional das micro e pequenas empresas**. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia - SEGeT. 04. Brasil. Resende - RJ. 2017.

OLIVEIRA, M. M. E. P.; SILVA, R. M. R. da. **Gestão de estoque**. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33766581/895c3ab2654ab5a9c11b63e22780aaf3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511043570&Signature=tIYYKTNet4Meg-SexyUvSlc/g8v8=&response-content-disposition=inline;filename=GESTAO_DE_ESTOQUE.pdf. Acesso em: 10 nov.2023.

PAOLESCHI, B. **Estoques e armazenagem**. São Paulo Erica 2014.

PONTES, H. L. J. **Melhoria de processos e controle de estoque num departamento de uma organização de varejo**. In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção. Brasil. São Paulo: Plumas, 2018.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 7. São Paulo: Atlas, 2015.

PRODANOV, C. C., FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2nd ed.)**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, J. **Gestão integrada: funções do gestor nas áreas-chave da organização**. São Paulo: Editora Atual, 2017.

SILVA, B.W. **Processos organizacionais**: gestão de estoques, planejamento, execução e controle. Brasil. Minas Gerais: Ed. BW Consultoria, 2019.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque pratico. São Paulo: Atlas, 2002.

XAVIER, F. M. **A formulação da estratégia como fator da competitividade no varejo**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, universidade Federal de Santa Catarina. Brasil. Florianópolis. 2015.

WANKE, P. da S. **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos**: decisões e modelos quantitativos. 3 ed. Brasil. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

WERKEMA, M. C. M. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

WHITELEY, P.; SEYD, P. **Labour's grass roots: The politics of party membership**. Clarendon Press; Oxford University Press, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2015.

Gestão Logística na Importação de Bicicletas: Lições na Utilização do Regime Especial de Entrepasto Aduaneiro

Henrique Hahn

UNESC

Júlio César Zilli

UNESC

RESUMO

Em um cenário globalizado em que o mundo se encontra, as fronteiras econômicas se tornaram mais permeáveis e as atividades comerciais se expandiram de forma com que apenas importar e exportar não é mais um diferencial, e sim algo essencial para empresas em constante crescimento. Empresas que desejam crescer devem alinhar estratégia à recursos que às vezes nem ao menos é explorado. Diante disso, o estudo buscou compreender a utilização do Regime Especial de Entrepasto Aduaneiro como estratégia de importação de bicicletas em uma bike shop e-commerce de varejo. Metodologicamente, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso. A análise de conteúdo foi realizada por meio de um estudo documental cujo documentos foram disponibilizados pela empresa objeto de estudo. Diante disto, constatou-se que foi possível identificar erros e acertos da empresa importadora, que buscou uma alternativa diferenciada para enfrentar a competição do setor varejista de bicicletas por meio do Regime de Importação Entrepasto Aduaneiro, onde alinhado aos pontos produto, tempo e preço pode ser de grande vantagem para empresas que buscam ser líderes de seus setores alinhando os recursos disponibilizados pelo governo ao seu método de negócio.

Palavras-chave: regime aduaneiro; entreposto aduaneiro; bicicleta.

INTRODUÇÃO

O comércio exterior como área de gestão econômica que é conhecida atualmente, tem uma história de desenvolvimento rica e diversificada que se estende por milhares de anos. Desde os tempos da Antiguidade onde as civilizações realizavam a troca de bens valiosos, até os dias atuais onde a gama de produtos comercializados é extensa e o fluxo de informações e processos se ampliam e aprimoram a cada dia (Souza, 2015).



Na globalização, onde as fronteiras econômicas se tornaram mais permeáveis, as atividades comerciais se expandiram para além das fronteiras nacionais e o fluxo de informações é praticamente instantâneo. As empresas se vêem obrigadas a desenvolver métodos que as consolidem no mercado e acompanhem o dinamismo atual (Souza, 2015), onde as empresas que não utilizam o comércio exterior como meio de estratégia de mercado precisam repensar e aplicar pesquisas de conhecimento e de mercado para criar meios de se inserir e atuar para proporcionar maiores ganhos.

Com o crescimento das tratativas comerciais entre o Brasil e demais países ao redor do globo, o Governo Federal se viu obrigado a criar alguns regimes e leis que auxiliam o controle sobre as operações dentro do comércio exterior, sejam estes regimes com intenção de abertura comercial ou restrições comerciais.

Um dos regimes criados pelo Governo Federal foi o Regime Aduaneiro Especial de Entrepósito Aduaneiro, que desempenha um papel importante em facilitar o fluxo de mercadorias entre diferentes países e regiões. O regime foi instaurado como parte do Decreto-Lei nº 1.455, de 1976, art. 9º, com a redação dada pela Medida Provisória nº 2.158-35, de 2001, art. 69; e Lei nº 10.865, de 2004, art. 14, cujo objetivo consiste em facilitar o comércio internacional e promover a eficiência nas operações aduaneiras, permitindo que as mercadorias importadas sejam armazenadas, processadas ou reexportadas em um território aduaneiro sem a necessidade de pagamento imediato de impostos ou tarifas.

Dentro do presente contexto, o estudo objetivou, “compreender a utilização do Regime Especial de Entrepósito Aduaneiro como estratégia de importação de bicicletas em uma *bike shop e-commerce* de varejo”.

EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO: CONCEITOS BASILARES E OPERAÇÕES

Com o passar dos anos e o desenvolvimento tomando conta, estas trocas e vendas de produtos foram se tornando cada vez mais formalizadas e sujeitas a criação de processos. Estes processos criados foram nomeados de processos de Exportação (cujo país exporta sua mercadoria para um território o qual não faz parte de seu país) e Importação (cujo país importa uma mercadoria proveniente de um território estrangeiro).

Como evidenciado em “Importação Práticas, Rotinas e Procedimentos” de Aquiles Vieira (2006) e “Exportação e Importação Análises dos Processos” de Aristóteles Oliveira Araújo, Eliosmar Licar e Valdomiro Veras (2016), as operações de exportação e importação envolvem o comércio de mercadorias entre países, sendo fundamentais para a economia global.

Os conceitos basilares das operações de importação e exportação podem ser definidos pelo **exportador** que é uma pessoa física, empresa, organização ou entidade que realiza a venda de produtos, mercadorias ou serviços para um mercado estrangeiro, fora do seu próprio país de origem. Por **mercadorias ou produtos** que se refere a qualquer produto físico ou serviço que é vendido e enviado para um mercado estrangeiro ou outro país como parte de uma transação de comércio internacional e pela **fatura comercial** que é

um documento essencial que detalha a venda de mercadorias ou serviços de um exportador (vendedor) para um importador (comprador) em um mercado estrangeiro.

Entre outros conceitos importantes podemos citar os **Incoterms** que significam “Termos Internacionais de Comércio,” são um conjunto de termos e regras padronizadas internacionalmente que definem as responsabilidades e obrigações do exportador e do importador em uma transação de comércio internacional. O **câmbio** onde refere-se ao processo de conversão de moeda estrangeira em moeda nacional (ou vice-versa) para facilitar o pagamento e o recebimento em transações comerciais internacionais e se tratando de importação é obrigatório definir o que se trata o **importador**, que neste caso é uma pessoa física, empresa, organização ou entidade que adquire produtos, mercadorias ou serviços do mercado estrangeiro para trazê-los para seu próprio país.

Outros conceitos que devem ser citados são o **desembaraço aduaneiro** que é o processo pelo qual as mercadorias importadas são liberadas pelas autoridades aduaneiras de um país e autorizadas a entrar em seu território e os **tributos na importação** que podem variar significativamente de um país para outro, porém no Brasil, os produtos importados podem incluir os seguintes componentes: Imposto de Importação, ICMS, IPI, PIS e COFINS.

Portanto, é fundamental que as empresas e indivíduos que participam de operações de exportação e importação compreendam esses conceitos e estejam atualizados sobre as regulamentações comerciais internacionais.

Gestão Logística na Importação

A gestão logística na importação desempenha um papel fundamental no sucesso das operações comerciais internacionais. Trata-se do conjunto de estratégias e processos utilizados para planejar, coordenar e controlar o fluxo eficiente de mercadorias do ponto de origem no exterior até o destino final no Brasil (Hidalgo, 2021).

Uma gestão logística bem-sucedida na importação requer um planejamento sólido, coordenação eficaz e adaptação constante às mudanças nas condições do mercado e regulatórias e com a crescente globalização do comércio, a importância da gestão logística eficiente continua a crescer, desempenhando um papel crítico no sucesso das empresas que dependem de mercadorias importadas (Leite, 2014).

Uma gestão logística eficaz na importação é essencial para garantir a competitividade, minimizar custos, otimizar prazos e atender às necessidades dos clientes (Hidalgo, 2021). Como já citado anteriormente, em “Importação Práticas, Rotinas e Procedimentos” de Aquiles Vieira (2006) e também em “Logística nos Negócios Internacionais” de Paulo Roberto Leite (2014) pode-se observar alguns dos postos-chave relacionados à logística na importação

Quadro 1 - Pontos chave relacionados à logística na importação.

CONCEITOS	CARACTERÍSTICAS
Planejamento Estratégico	O processo começa com um planejamento cuidadoso que envolve a escolha dos fornecedores, a seleção de rotas de transporte, a análise de regulamentos aduaneiros e tarifários, além de considerações sobre a cadeia de suprimentos e custos envolvidos.
Desembaraço Aduaneiro	A correta preparação de documentos e o cumprimento das regulamentações aduaneiras são essenciais. O uso de regimes aduaneiros especiais, como o Entrepósito Aduaneiro ou o Drawback, pode reduzir os custos e o tempo de desembaraço.
Transporte Internacional	A escolha do modal de transporte (marítimo, aéreo, rodoviário etc.) e a seleção de transportadoras são cruciais. A rastreabilidade das mercadorias e a coordenação eficaz entre todos os envolvidos são fundamentais.
Estoque e Armazenamento	A gestão do estoque e a armazenagem adequada de mercadorias importadas são necessárias para evitar custos adicionais e garantir que os produtos estejam disponíveis quando necessário.
Tecnologia e Visibilidade	O uso de sistemas de gerenciamento de transporte e rastreamento de carga proporciona maior visibilidade das operações e ajuda a tomar decisões informadas em tempo real.
Parcerias Estratégicas	Trabalhar com parceiros logísticos experientes e confiáveis, incluindo despachantes aduaneiros, transportadoras, e agentes de carga, pode simplificar o processo e reduzir os riscos.
Gestão de Riscos	A gestão logística também envolve a identificação e mitigação de riscos, como avarias, atrasos ou mudanças na legislação.
Custos e Eficiência	A otimização de custos é uma preocupação constante na gestão logística, incluindo a redução de despesas com armazenamento e transporte.
Sustentabilidade	Cada vez mais, a gestão logística na importação também considera práticas sustentáveis, como a escolha de modais mais eficientes em termos de emissões de carbono, fazendo com que alguns importadores com compromissos perante suas marcas optem por meios logísticos mais sustentáveis.

Fonte: Elaboração própria a partir de Leite, 2014.

Regime Especial de Entrepósito Aduaneiro

Os regimes aduaneiros no Brasil são conjuntos de regras e procedimentos que regulam a importação e exportação de mercadorias, visando facilitar o comércio internacional, promover o desenvolvimento econômico e proteger a indústria nacional (Fioravante, 2011). Deve ser citado alguns regimes aduaneiros especiais como o **Drawback**, regime aduaneiro especial que visa promover a competitividade das exportações de um país, permitindo que as empresas obtenham a isenção ou a restituição de impostos e tarifas de importação pagos sobre insumos e componentes importados que são utilizados na produção de bens destinados à exportação e o regime de **admissão temporária** que permite a importação de bens estrangeiros para uso temporário no Brasil, com isenção de impostos, desde que sejam posteriormente reexportados.

Porém, o Regime Especial de Entrepósito Aduaneiro foi o foco do estudo, Ele desempenha um papel fundamental no comércio internacional, permitindo a importação de mercadorias estrangeiras com a suspensão de impostos e tarifas aduaneiras, desde que essas mercadorias sejam destinadas à reexportação ou utilização em outro regime aduaneiro especial, como o Regime Aduaneiro de Entrepósito Industrial sob Controle Informatizado (RECOF) (Magalhães, 2013).

O Decreto-lei nº 1.455, de 1976, disciplina o Regime Aduaneiro Especial de Entrepósito Aduaneiro. E a Lei nº 10.833, de 2003, estabelece outras disposições relativas

ao regime. A base regulamentar para o regime de entreposto aduaneiro é o próprio Regulamento Aduaneiro (Decreto nº 6.759, de 2009, arts. 404 a 419). E por fim, temos as principais bases normativas do regime que são a IN SRF nº 241, de 2002, que trata do entreposto aduaneiro na importação e na exportação em geral; e a IN SRF nº 513, de 2005, que trata do entreposto aduaneiro para industrialização de bens destinados às atividades de pesquisa e produção de hidrocarbonetos fluidos.

A principal finalidade do entreposto aduaneiro é facilitar a movimentação e o armazenamento de mercadorias estrangeiras em território brasileiro, sem que elas sejam consideradas importadas para fins fiscais. Isso significa que as mercadorias podem ser mantidas em depósitos alfandegados, onde são mantidas sob controle aduaneiro, sem a necessidade de pagar impostos de importação e outros tributos (Magalhães, 2013).

Além de promover a facilitação do comércio internacional, o regime de Entreposto Aduaneiro também contribui para a otimização dos processos logísticos, permitindo que as empresas gerenciem melhor seus estoques e operações de importação e exportação. Isso é especialmente útil para empresas que atuam em cadeias de suprimentos globais, nas quais a eficiência na gestão de mercadorias é essencial (Magalhães, 2013).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa, (Godoy, 1995). abordagem qualitativa foi aplicada a fins de compreender o Regime Especial de Entreposto Aduaneiro e os reflexos de sua utilização como estratégia competitiva em uma *bike shop e-commerce* de varejo, mapeando o fluxo logístico do processo de utilização deste regime e também busca descrever os benefícios estratégicos de sua utilização.

Em relação aos fins de investigação, o estudo se caracterizou-se como uma pesquisa descritiva (Vergara, 1997), e em relação aos meios de investigação aplicados neste estudo estão a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

Para o presente estudo, a área de estudo consiste em uma *bike shop* e também *e-commerce* de varejo, fundado em 2002, e com 30% de suas compras baseadas em produtos importados, por isso o intuito de se utilizar o regime de entreposto aduaneiro como estratégia competitiva dentro da empresa. A pesquisa se concentra nos departamentos de compras, financeiro e fiscal, juntamente da direção da empresa na tomada de decisões com visão conjunta do planejamento comercial da empresa.

Para realizar a elaboração da pesquisa, utilizou-se dados de fontes secundárias, a partir de registros documentais elaborados e utilizados em processos de importação com uso em específico do Regime Especial de Entreposto Aduaneiro pela empresa utilizada neste estudo.

Em relação à técnica de coleta de dados utilizada, a escolhida foi a documental, onde a empresa de estudo forneceu todos os documentos utilizados dentro do processo de importação e outros solicitados a fim de comparação dentro do estudo realizado.

Para a análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo, por meio de uma pesquisa documental. Ou seja, foi apresentado um estudo de caso e nele feita uma análise de conteúdo apresentando os reflexos das decisões tomadas pela empresa estudo de caso, apresentando pontos positivos e negativos, bem como sugestões de melhorias (Rezende *et al.*, 2013).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa X foi fundada na data de 02 de janeiro de 2002 e atualmente encontra-se com duas lojas físicas no território brasileiro, sua filial localizada em Florianópolis (SC) e sua matriz situada em Criciúma (SC). A instituição se encaixa no porte média e possui 70 colaboradores. Suas atividades são voltadas para o fornecimento de diversos produtos para o setor esportivo de ciclismo. Iniciaram as suas operações em Criciúma no ano de 2002, inicialmente sendo apenas um pequeno *bike shop*, que com o tempo foi se aperfeiçoando, chegando ao ano de 2017, onde iniciou-se suas vendas no mercado digital, que se tornou um diferencial para o meio do ciclismo no Brasil e tornando-se um marco para a empresa.

No início de 2024 a empresa inaugurou sua primeira filial, localizada em Florianópolis, capital do estado de sua matriz. A organização possui um mix de produtos de quatro nichos, sendo eles: *i)* bicicletas; *ii)* vestuário voltado para o ciclismo; *iii)* acessórios voltados para o ciclismo; *iv)* componentes de bicicleta. A empresa atualmente é administrada de forma profissional, pois o seu fundador já vem de um longo histórico de administração da empresa continuando no comando da empresa desde sua fundação. O seu faturamento anual estimado para 2024 é de R\$ 80 milhões. A empresa, mesmo iniciando-se como uma pequena loja de bicicletas, se estruturou-se com o passar dos anos e hoje está situada dentro do setor de varejo.

Fluxo Logístico de Bicicletas Importadas

A Empresa X no início de seus processos de importação, focou-se em começar devagar, com importações de acessórios e vestuário para ciclismo, para verificar se os motivos os quais a moveram para seguir o caminho da importação estavam se justificando e para medir a febre do mercado. Com o passar do ano de 2020, aos poucos a empresa começou a realizar a importação de bicicletas, não em grande quantidade, mas já em valores consideráveis, focando em bicicletas *high-end* que são bicicletas de alto valor e performance.

Com as importações se mostrando extremamente vantajosas e eficientes dentro da empresa, a mesma optou por dar um passo à frente e no ano de 2021 fechou um grande contrato com uma grande marca americana de bicicletas.

Inicialmente foi negociado entre as empresas que seriam importados 10 containers, dos quais 3 já se encontravam prontos para serem coletados e o pagamento seria feito de forma antecipada. Os 7 containers restantes seriam coletados no ano de 2023, pois as mercadorias ainda estavam sendo produzidas. Desses sete containers, seis containers seriam importados e entrepostados posteriormente com seu pagamento sendo feito ao fornecedor mediante nacionalização dos produtos, ou seja, a documentação para nacionalização só seria liberada mediante pagamento dos produtos ao fornecedor.

Dessa forma, a Empresa X poderia fazer a gestão dos produtos importados, acompanhar a performance das vendas, sem se preocupar com o pagamento ao fornecedor e também com o pagamento dos impostos, diferentemente de outras modalidades onde ambos pagamentos ao fornecedor e da nacionalização teriam que ser imediatos. Para os containers iniciais a empresa identificou que a melhor maneira na época seria realizar pagamento via câmbio pronto, para os demais containers a forma de pagamento ao exterior seria decidida posteriormente.

Com os meios de pagamento definidos, iniciou-se o processo de importação dos produtos. Sobre os produtos em si, os mesmos tratam-se de bicicletas com câmbio e sem câmbio (NCM 87.12.0010) dos modelos **Mountain Bike**, modelo de bicicleta utilizado por ciclistas para transitar em terrenos irregulares e também explorar lugares como estradas, trilhas, matas e ladeiras. **Gravel**, modelo de bicicleta do tipo híbrido que combina características dos modelos *mountain bike* já citado e do modelo Speed (bicicletas de estrada). Estas bicicletas do modelo Gravel são projetadas para oferecer um bom desempenho tanto em terrenos acidentados de trilhas quanto no asfalto. E outro modelo importado também foi o modelo **BMX** que se trata de uma modalidade voltada para manobras radicais sendo mais utilizado em *skate parks* ou terrenos com obstáculos e rampas.

Dessa forma, foi iniciado o processo de importação desta negociação sendo apresentado a fatura proforma e após a mesma ser aprovada pela empresa importadora, foi emitida a **Fatura Comercial** que similar a fatura proforma, além de detalhar as informações relacionadas a valores monetários, descrição do produto, informações sociais da empresa etc, também consta o *Incoterm* acordado entre as empresas, que neste caso se trata do *Incoterm* **FOB**. Nesse *Incoterm* o importador é responsável por todos os custos do processo de importação assim que a mercadoria é colocada a bordo do meio de transporte, que neste caso o meio de transporte escolhido se trata de um navio.

Assim que a fatura proforma foi aprovada e habilitou a emissão da fatura comercial, também houve a emissão do **Packing List** do processo. Esse documento contém as informações relacionadas a peso dos produtos, incluso peso unitário e total da mercadoria e também as informações de cubagem dos produtos que serão utilizadas para a próxima etapa do processo que é da logística internacional, que possui como ponto principal sendo o frete internacional. Para determinar o frete internacional do processo a empresa importadora utilizou as informações fornecidas através do *packing list* para solicitar cotações à agentes de frete internacional.

Com os valores de frete estabelecidos e aprovados pelo importador, foi alinhado juntamente com o agente de carga (agente de frete internacional localizado no país de origem) e o exportador, a coleta da mercadoria na fábrica do exportador, localizada em Shanghai, China. A mercadoria foi estufada dentro dos containers e o agente de carga contactou o **Armador** para realizar a reserva do espaço do container dentro do navio. Nesse caso, o armador é a empresa responsável por realizar o transporte marítimo, ele possui a função de executar toda a operação e transporte de cargas do porto de origem até o porto de destino, que dentro do caso em questão, se trata dos portos de Shanghai (origem) e Navegantes (SC) (destino).

O embarque foi efetuado e enquanto acontecia o trânsito da mercadoria via marítima, o responsável pelos processos de importação da empresa importadora fornece as descrições e NCM's dos produtos importados ao despachante que utilizará estes dados para realizar o registro da declaração de importação do processo quando a mercadoria chegar ao Brasil.

Quando os 3 primeiros containers chegam ao Brasil, eles recebem a informação de presença de carga por meio da *trading*. O sistema portuário confirma que os containers importados foram identificados dentro do porto e assim se encontra disponível para ser realizado o processo de nacionalização da mercadoria. Porém, nesse caso apenas um dos containers seria nacionalizado, os demais iriam se dirigir para o entreposto aduaneiro, cujo detalhes serão abordados na próxima seção.

Para realizar a nacionalização do container que deve ser comercializado de imediato, a empresa conta com os serviços do **Despachante Aduaneiro**. O despachante aduaneiro é responsável por representar o importador nas atividades relacionadas ao despacho aduaneiro da mercadoria, ou seja, tornar o processo apto a adentrar o país. O despachante aduaneiro possui o serviço de preparar e verificar toda a documentação necessária para realizar o desembaraço aduaneiro, incluindo a declaração de importação, notas fiscais, conhecimentos de transporte, entre outros. Além disso, o despachante também realizou a verificação dos NCM's do processo e realizou o cálculo dos tributos neste caso os impostos e taxas devidos, como o Imposto de Importação, IPI, ICMS, PIS, COFINS, entre outros, para assim poder realizar a emissão do **Numerário de Nacionalização**.

O numerário de nacionalização é o documento que inclui todos os custos do processo de importação, como custos de impostos, aduaneiros, logísticos, entre outros. É a partir do numerário que o importador soube quanto seria necessário desembolsar para realizar a nacionalizar a mercadoria, que neste caso, a empresa importadora pagou a *trading*, que realizou o pagamento ao despachante para que o mesmo seguisse com a nacionalização do processo. Com o numerário pago, o despachante deu sequência ao processo de nacionalização e realizou o registro da **Declaração de Importação**, também conhecida como **D.I.**

A Declaração de Importação é um registro detalhado que o importador deve apresentar à Receita Federal do Brasil para formalizar a entrada de mercadorias no país. Ela contém informações cruciais sobre a operação, como dados do importador, dados do fabricante, classificação fiscal da mercadoria e valores dos tributos, ou seja, todos os dados fornecidos pelo despachante no numerário serão utilizados no preenchimento da declaração de importação do processo. Com a D.I preenchida, a mesma gerou um número de protocolo e seguiu para análise fiscal, assim aguardando o deferimento do canal de parametrização do processo. Após deferimento do processo em canal verde, a mercadoria se encontrou disponível para ser entrepostada.

Processo de Entrepostamento na Empresa

Dos sete containers restantes da negociação que vieram ao Brasil, um dos containers teve sua nacionalização imediata autorizada e efetuada, porém, os seis containers restantes que foram importados foi tomado a decisão pela Empresa X de utilizar

o Regime Aduaneiro Especial de Entrepósito Aduaneiro e realizar o entrepostamento da mercadoria. O entreposto aduaneiro na importação permite a armazenagem de mercadoria estrangeira em recinto alfandegado de uso público, com suspensão do pagamento dos impostos e contribuições federais incidentes na importação. Nesse sentido, a Empresa X realizou cotações para saber qual seria o armazém aduaneiro com os melhores valores para entrepostar a mercadoria e assim que decidido, optou por entrepostar seis containers em um armazém aduaneiro localizado em Itajaí - SC.

Para realizar o entrepostamento de uma mercadoria primeiramente a empresa deve pagar todos os custos portuários relacionados ao processo. O despachante aduaneiro emite um numerário que inclui a taxa de utilização do SISCOMEX, custo do desembarço aduaneiro, custos das despesas portuárias e os custos relacionados ao armador/agente de frete internacional. Com esses custos pagos, a mercadoria fica disponível para ser feito o registro da Declaração de Importação com Admissão em Entrepósito Aduaneiro, ficando suspensos temporariamente os impostos de nacionalização como Imposto de Importação (II), IPI, PIS e COFINS/importação.

Com a declaração de importação preenchida, é emitido também o certificado de importação e após o deferimento dos containers em canal verde, a mercadoria foi transferida para o armazém aduaneiro em Itajaí. Em relação aos custos de armazenagem dos processos no armazém, ficou acordada uma tabela especial que foi ofertada à Empresa X onde os custos de armazenagem e seguro (a cada 30 dias ou fração) sobre o valor aduaneiro da mercadoria seria de 0,10%, sendo o mínimo a ser pago para ser armazenada a mercadoria o valor de R\$ 2.500,00 por processo. Como 0,10% do valor aduaneiro da mercadoria não ultrapassava R\$ 2.500,00, este seria o valor de armazenagem que seria pago por mês por processo.

Reflexos da Utilização do Regime Especial de Importação

Como citado anteriormente, toda a operação fechada em contrato se resumia em dez containers, sendo que destes dez, quatro foram nacionalizados de imediato e o restante ficou entrepostado, sendo assim a medida que as bicicletas fossem vendidas, mais seriam nacionalizadas e retiradas do entreposto. Porém, a medida em que foram ocorrendo as primeiras vendas dos produtos no mercado, percebeu-se um dos componentes da bicicleta não possuía uma qualidade que a Empresa X esperava, alinhado também com o tempo que os produtos levaram para ficarem prontos, desta forma quando o produto começou a ser comercializado, já havia novas tecnologias no mercado, sendo assim o produto importado acabou se mostrando inferior aos seus concorrentes mesmo com um preço competitivo de início.

À medida que o tempo foi passando, mais containers foram chegando ao território brasileiro e ao entreposto, porém, a venda dos produtos em um preço que proporcionasse uma boa margem não estava correspondendo, sendo assim a empresa foi “deixando de lado” as bicicletas no entreposto e tentou focar em outros produtos que suprissem as vendas do produto importado que não estava correspondendo, desta forma os produtos continuaram no entreposto por mais um tempo.

No ano de 2022 a situação interna da empresa já mudou, os impactos gerados pela situação pós-pandêmica do mercado de ciclismo foram sentidos pela empresa pois o mercado “esfriou” e mesmo assim os fornecedores e distribuidores continuavam com um grande estoque encomendado ainda na pandemia, desta forma o grande contrato fechado em 2021, por conta da má performance do produto importado no preço em que a empresa precisava vender para obter lucro, não correspondia mais as expectativas da Empresa X.

Sendo assim, a empresa decidiu que teria que arranjar uma forma de suprir este prejuízo causado. Após diversas negociações, fechou negócio com uma marca espanhola de bicicletas, considerada uma das maiores do mundo estando entre as dez maiores marcas em faturamento mundial. Sendo assim, decidiu dedicar todos os seus recursos financeiros voltados para o mercado internacional diretamente para esta nova marca, desta forma, os containers citados que foram importados anteriormente continuavam no entreposto armazenados.

A mudança interna foi tanta, que contrário a situação da empresa na pandemia, que vivia seu “auge” e uma abundância de recursos a ponto de realizar todas as suas operações com câmbio pronto como maneira de pagamento, as mudanças chegaram. Sendo assim, como citado na seção 4.2, a empresa decidiu implementar a dinâmica do **FINIMP** como meio de pagamento de todas as suas operações internacionais. O FINIMP foi utilizado de maneira estratégica dentro da empresa, de forma a ser um alívio temporário no fluxo de caixa. Ao invés da empresa realizar o pagamento adiantado e logo depois já ter que realizar o pagamento da nacionalização, a empresa adotou o seguinte planejamento para todas as suas importações, todos os processos de importação serão pagos através de um FINIMP fechado em 180 dias ou 90 dias dependendo do giro do produto que será importado. Assim que fechado o FINIMP, é estipulado em torno de sessenta dias o *transit time* da operação que no caso seria o tempo em que a mercadoria leva para deixar o país de origem até estar disponível para a venda no Brasil.

Dessa forma, a empresa tem de 60 a 90 dias em média para realizar a venda dos produtos que foram importados e desta forma levantar o recurso necessário para pagar o FINIMP no final do prazo pré-estabelecido. Esta modalidade deve ser utilizada para a venda de produtos o qual a empresa possua uma margem suficiente que cubra os juros da operação que caso uma empresa dependa da venda de *commodities* que possuem em média uma baixa margem para poder trabalhar a venda, os custos de juros já tornariam a operação inviável devido ao número de variáveis envolvidas no processo. Porém, se tratando da Empresa X que realiza a venda de produtos exclusivos e de alto valor agregado, a operação consegue se sustentar sem que seja adiantado um grande valor na operação de importação.

Na segunda remessa de 7 containers que foram recebidos no ano de 2023, todos eles foram pagos por meio do FINIMP, porém, mesmo pagando a operação de FINIMP, a operação como um todo, ou seja, custo da mercadoria + nacionalização, não se pagou e desta forma podemos citar alguns dos motivos que influenciaram com que a venda não performasse da maneira com que a empresa esperava. Primeiramente e o mais importante, podemos citar o **produto**, que como já citado anteriormente, por conta de alguns componentes da bicicleta como o câmbio, que deram muita dor de cabeça para a

empresa, fez com que seus concorrentes, na mesma faixa de preço, tivessem vantagem no mercado, desta forma forçando a empresa a baixar seus preços posteriormente.

Com o produto não performando da maneira com que deveria, a empresa optou por deixar o restante da mercadoria importada no entreposto aduaneiro e focar em produtos que dessem a margem almejada. Dessa forma, temos o segundo ponto que se trata do **tempo**, nesse caso, o tempo que a mercadoria ficou entrepostada no armazém aduaneiro. Quando um produto é armazenado no entreposto, é pago um valor para que este produto fique armazenado, no caso da Empresa X este valor ficou fixado em R\$ 2.500,00 por mês, que se fosse seguir um planejamento de retirada onde que a retirada das mercadorias fosse feita de maneira mensal por exemplo, considerando que um dos sete containers que foi entrepostado, foi nacionalizado de imediato, os 6 containers restantes teriam um custo de armazenagem no final de 7 meses no valor de R\$ 67.500,00. Isso sem ter que desembolsar valores para pagamentos de impostos mesmo a mercadoria estando em solo brasileiro, uma das grandes vantagens do Regime Entreposto Aduaneiro. Porém, por conta dos motivos citados anteriormente, a mercadoria acabou ficando mais tempo do que esperado, com a Empresa X mantendo uma retirada em média bimestral e no final de 12 meses totalizando um custo de armazenagem total de todos os processos no valor de R\$ 120.000,00, ou seja, praticamente o dobro do que o planejado.

E com um produto com uma qualidade fora do esperado e um custo de armazenagem além do esperado, acabou ocasionando o último ponto que se trata do **preço**. Como já citado, a qualidade aquém do esperado de um dos componentes do produto, acabou forçando logo no início a redução do preço do produto para ser mais competitivo que sua concorrência e também houve o tempo que o produto acabou ficando armazenado no armazém aduaneiro, resultando no aumento do custo unitário do produto (que já havia baixado seu preço de venda anteriormente), fazendo com que o preço que a empresa estava praticando totalizasse em uma margem de lucro cada vez menor.

Dessa forma, podemos concluir que a estratégia tomada pela empresa de utilizar o Regime Especial Entreposto Aduaneiro como uma estratégia competitiva no setor de varejo, mas dentro da área do ciclismo, acabou não atendendo as expectativas por conta principalmente da má performance do produto que foi importado. Porém, isso não significa que essa estratégia é ineficiente, neste caso ela só foi mal executada.

Para utilizar esta estratégia de forma eficiente a Empresa X poderia ter seguido alguns passos como utilizar um produto que já estivesse pronto e sendo praticado em outros países, evitando que a tecnologia que foi desenvolvida para o produto não chegasse ao país muito tempo após seu desenvolvimento, de forma com que o produto pudesse bater de frente com sua concorrência e também evitando com que o produto ficasse desatualizado. Ou seja, se toda a mercadoria tivesse sido importada de imediato, de forma a aproveitar o momento do mercado que ainda estava em alta, as chances do produto performar, no *mark-up* que a empresa desejava, eram muito maiores, desta forma aplicando um giro maior de seus produtos e evitando também com que o produto ficasse muito tempo armazenado no armazém aduaneiro.

Como uma forma de utilizar esse método de estratégia para futuros processos, a Empresa X poderia aplicar essa estratégia, por exemplo, com a marca espanhola que

vem trabalhando nestes dois últimos anos. Já sabendo que o produto está performando atualmente, a empresa poderia negociar uma grande quantidade de bicicletas que já se encontram produzidas e que costuma vender atualmente no mercado sem dificuldades, sendo assim a mesma poderia negociar um bom preço com o fornecedor devido a grande quantidade de produtos, utilizar o FINIMP dentro desta estratégia de forma com que os juros do FINIMP sejam absorvidos pela margem de lucro do produto a ser vendido e também à medida que os produtos fossem sendo vendidos, a operação já iria se pagando.

Sendo assim, todos os pontos principais desta estratégia estariam alinhados: *i)* Produto, pois já se trata de uma mercadoria que a empresa sabe que está performando neste exato momento, sendo assim o processo não seria um “teste” e sim algo já validado por conta das vendas atuais; *ii)* Tempo, pois com o produto já sendo vendido atualmente a empresa saberá exatamente quanto tempo o produto ficará armazenado e desta forma evitando gastos adicionais de armazenagem; e *iii)* Preço, pois por conta do alto volume negociado, as chances de obter um melhor preço são maiores, assim possibilitado um preço de venda mais competitivo e reduzindo o tempo de armazenagem de forma com que o custo unitário do produto não tenha um impacto tão significativo com o passar do tempo.

Dessa forma, é possível concluir que utilizar o Regime Especial de Entrepósito Aduaneiro como estratégia competitiva na importação de bicicletas é sim vantajoso, desde que a empresa que for importar utilizando essa estratégia foque nos três pontos mais importantes sendo eles **produto, tempo e preço**.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dia após dia é possível visualizar o crescimento do comércio internacional, de forma com que as empresas sejam obrigadas a inovar e buscar soluções com que as divergem de seus concorrentes. A utilização do Regimes Aduaneiros pode ser uma saída para setores onde a competição é muito acirrada, sendo o Regime de Entrepósito Aduaneiro, que permite a suspensão de tributos e tarifas na importação de produtos enquanto a mercadoria não é nacionalizada, uma diferencial em termos de custo e estratégia competitiva (Magalhães, 2013).

Nesse contexto, pode-se ter o setor de bicicletas uma área onde a competição entre os players é bem grande e para isso o presente estudo buscou responder “Qual a eficácia do Regime Especial de Entrepósito Aduaneiro como estratégia de importação de bicicletas em uma *bike shop e-commerce* de varejo ?” caracterizando dessa forma, a questão da pesquisa. Com isso, delimitou-se o objetivo geral do estudo sendo “Compreender a utilização do Regime Especial de Entrepósito Aduaneiro como estratégia de importação de bicicletas em uma *bike shop e-commerce* de varejo”.

Com a identificação dos reflexos da utilização do regime de importação na gestão logística, foi possível identificar os erros que a empresa objeto do estudo acabou cometendo, mas que também, não significando que o método não pode ser utilizado, mas sim deve-se seguir atentamente os aspectos de produto, tempo e preço.

Dada a importância do estudo, foi sugerido como proposta, a utilização da estratégia de utilização do regime aduaneiro, porém com outro produto, que a empresa possua confiança e saiba qual o preço e giro que o produto possui atualmente no mercado, para assim evitar um entropostamento com um prazo elevado sobre os produtos.

A pesquisa traz como contribuição aos estudos de regimes aduaneiros um estudo desenvolvido a partir de uma grande empresa do setor de varejo e do setor de bicicletas, representando um diferencial perante as atuais publicações científicas que focam mais na utilização do regime para fluxo de caixa sendo que o mesmo pode sim ser utilizado também com uma estratégia competitiva não só no setor de produtos voltados para ciclismo, mas também em um grande setor do mercado que é o varejo.

Mesmo citando o setor de varejo, o estudo possui a limitação de focar-se apenas em bicicletas. Dessa forma, realizar estudos que abrangem mais produtos do setor de varejo ou até mesmo outros setores do comércio e indústria pode ser um ponto de desenvolvimento e melhor utilização dos recursos que o Governo Brasileiro dispõe na importação.

Assim conclui-se o estudo, onde alinhado a uma boa gestão e o seguimento dos pontos produto, tempo e preço. A utilização do Regime Especial de Entroposto Aduaneiro como uma estratégia competitiva pode sim ser utilizado na importação de bicicletas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L.V. *et.al.* **Exportação e importação**: análise dos processos. Indaial, 2016.
- BRASIL. Sistema Integrado de Comércio Exterior. **Manual do importador operador estrangeiro, catálogo de produtos e classif.** Brasília: Sistema Integrado de Comércio Exterior, 2024.
- BRASIL. **Decreto Nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009.** Regulamenta a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior. Brasília, DF: Presidência da República, 2009.
- BRASIL. Receita Federal. **Parametrização.** Brasília: Receita Federal, 2014
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. Maio/jun. 1995.
- HIDALGO, V. da S. **Gestão logística na importação de matéria prima**: estudo da utilização do entroposto aduaneiro como ferramenta estratégica para redução de custos e garantia de disponibilidade de insumos. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2021.
- LEITE, P. R. **Logística nos negócios internacionais.** Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2014.
- MAGALHÃES. S. M. de. Entroposto aduaneiro na importação. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2013.
- REDLINE. **Asset.** 2024. Disponível em: <https://www.redlinebicycles.com/bikes/freestyle/asset-4710.html>. Acesso em 25 de mai. 2024.

SOUZA, P. C. M. de. **Entreposto aduaneiro como ferramenta estratégica de gestão administrativa**: estudo de caso em uma empresa de tratores do Sul de Santa Catarina. Criciúma, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, A. **Importação práticas, rotinas e procedimentos**. São Paulo, 2006.

AGRADECIMENTOS

Ao Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – LabGENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Estratégias de Marketing na Saúde: Fortalecendo o Posicionamento e a Fidelização de Pacientes

Camila Medeiros

UNESC

Thiago Henrique Francisco

UNESC

RESUMO

Este estudo investiga as estratégias de marketing na área da saúde, com o objetivo de compreender como essas estratégias podem fortalecer o posicionamento estratégico de clínicas médicas e promover a fidelização de pacientes. A pesquisa utiliza uma abordagem mista, combinando elementos quantitativos e qualitativos para analisar práticas atuais e percepções de profissionais de saúde e pacientes. Trata-se de um estudo descritivo e exploratório, por meio de uma investigação de campo, considerando profissionais de saúde, a partir de médicos, enfermeiros, biomédicos, fisioterapeutas, nutricionistas e outros especialistas envolvidos nos serviços de saúde. Os dados foram coletados por meio de um formulário online composto por 40 assertivas baseadas em uma escala de Likert de cinco pontos e quatro questões abertas. Os dados qualitativos foram analisados por meio de análise de conteúdo e os dados quantitativos foram representados em gráficos de barras, com linha de tendências. Os resultados indicam que estratégias como a personalização do atendimento, a comunicação clara e transparente, e o uso de tecnologias emergentes são altamente eficazes na construção de confiança e na satisfação do paciente. Além disso, a adaptação cultural e linguística, a sensibilidade nas campanhas, e a integração de profissionais de saúde são identificadas como essenciais para a eficácia das estratégias de marketing na saúde. O estudo destaca a importância de campanhas educativas e a necessidade de abordar questões éticas e de privacidade. Os insights obtidos oferecem diretrizes valiosas para clínicas e profissionais de saúde que buscam melhorar suas práticas de marketing e fortalecer seu relacionamento com os pacientes.

Palavras-chave: estratégias de marketing; marketing digital; saúde; fidelização de pacientes.



INTRODUÇÃO

A medicina, que tradicionalmente se baseou na relação íntima entre médico e paciente, está passando por uma grande transformação no mundo digital. Isso se deve à influência das tecnologias modernas, das redes sociais e à fácil acessibilidade à informação por parte dos pacientes. Esses avanços reconfiguraram completamente a maneira como médicos e clínicas se apresentam e se comunicam.

De acordo com Vasconcelos (2022), profissionais de saúde, empresas farmacêuticas e instituições de saúde têm aumentado o uso das mídias sociais para promover serviços, enquanto os pacientes utilizam esses canais para obter informações sobre saúde. Além disso, diversos estudos apontam o crescente uso da internet como fonte de conhecimento sobre doenças, sintomas e tratamentos.

Nesse contexto, encontra-se um desafio na era da informação digital relacionado à grande quantidade de informações médicas disponíveis online. Embora os interessados tenham acesso de forma rápida e direta, nem sempre podem confiar na precisão e confiabilidade dessas informações.

Para Gregório (2009), o principal objetivo do marketing médico eficaz é aumentar a credibilidade desse profissional e da instituição em que ele representa, ao contrário do que se geralmente faz em que o foco é gerar vendas. Entendendo ainda que, na área da saúde, o marketing pode ser adaptado, mas é crucial compreender que nem todas as estratégias utilizadas na área de marketing são relevantes para médicos e consultório. No contexto do marketing médico, a construção de ações de relacionamento que estabeleçam credibilidade com todos os públicos é de suma importância.

Em um cenário onde a tecnologia e a informação influenciam profundamente os padrões de consumo e a dinâmica dos negócios, a aplicação de uma estratégia de marketing tornou-se uma ferramenta crucial para diversos setores, incluindo a área médica.

Segundo Tavares (2003), a estratégia envolve a criação de uma posição exclusiva e valiosa, por meio de atividades diferenciadas. Essa perspectiva reconhece diversas posições ideais importante para formular uma estratégia, permitindo que empresas de diversos nichos possuem uma vantagem competitiva para se posicionarem no mercado de maneira única. Pode-se dizer que ao traçar uma estratégia de marketing é essencial considerar cuidadosamente o seu público-alvo, pois é através dela que as empresas podem navegar com sucesso em um ambiente de negócios competitivo.

Segundo Gregório (2009), na área da saúde a função do marketing é aumentar a credibilidade do médico, do consultório ou clínica, criando um diferencial competitivo no mercado. Visando suprir uma demanda específica e proporcionar o mais alto nível de serviço possível, baseado na compreensão das necessidades do seu público: pacientes, convênios, instituições de saúde, sociedades de especialidades médicas, colegas médicos e a sociedade civil.

O marketing médico vai além de publicidade, ele envolve uma narrativa autêntica mostrando o conhecimento do profissional, a qualidade dos seus serviços oferecidos e o bem-estar dos pacientes. Por isso estratégias de marketing são criadas, para mostrar o

valor que as pessoas percebem, criando uma ligação importante entre médicos, pacientes e todos da área da saúde.

A partir desse contexto, o estudo tem por objetivo investigar como as estratégias de marketing adaptadas ao contexto das áreas da saúde podem fortalecer o posicionamento estratégico de clínicas médicas e promover a fidelização de pacientes.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA SAÚDE

Na gestão estratégica em saúde, o planejamento é fundamental para definir e revisar a visão, missão e objetivos de longo prazo de uma clínica. Estas orientações ajudam na definição de estratégias de marketing alinhadas com tais objetivos.

Assim como ocorreu com a saúde, aprimoramentos no marketing e em suas técnicas têm acontecido com grande velocidade e promovem direcionamento, sustentação e expansão de empresas. A aplicação dos preceitos mercadológicos para organizações de saúde tem sido instigada com maior força nas últimas décadas (Lucieto *et al.*, 2015, p. 69).

Por meio do planejamento estratégico que os profissionais da área da saúde, clínicas ou hospitais conseguem definir e orientar suas ações em um ambiente que vem constantemente evoluindo. Na saúde, onde as necessidades dos pacientes são prioridade e os recursos podem ser limitados, o planejamento estratégico torna-se a chave para garantir a prestação de serviços de alta qualidade. As organizações podem fazer um uso eficiente dos seus recursos, identificar oportunidades de expansão e inovação, e antecipar tendências que podem afetar o setor.

Posicionamento no Mercado de Saúde

Nessa área o posicionamento vai além de uma simples oferta de serviços. Ele engloba a qualidade do atendimento, a expertise dos profissionais, a tecnologia empregada, a experiência do paciente e o valor percebido. Com a evolução constante da medicina e das tecnologias de saúde, bem como o aumento da conscientização dos pacientes sobre seus direitos e opções, as empresas da área da saúde enfrentam a necessidade de se reposicionar constantemente. Para Moraes (n.d.), em que os médicos do futuro não apenas dominarão conhecimentos técnicos e científicos, mas também compreenderão técnicas de comunicação, empatia e tecnologia.

Dessa forma, é fundamental que as clínicas e profissionais da área da saúde não apenas entreguem serviços de alta qualidade, mas também garantam que esses serviços sejam percebidos de maneira positiva pelos pacientes. A integração entre a qualidade do serviço e a forma como ele é apresentado e percebido pelo público é crucial. A capacidade de antecipar e responder às expectativas dos pacientes, garantindo um atendimento personalizado e uma experiência enriquecedora, pode ser a diferença entre ser apenas uma opção no mercado ou se tornar a escolha preferida dos pacientes. Assim sendo, na dinâmica atual da saúde, a excelência operacional deve andar de mãos dadas com uma imagem forte e positiva no mercado, pois vivemos em uma sociedade caracterizada pelo excesso e superficialidade, pela saturação e pressa. As pessoas buscam cada vez mais alívio e segurança, uma necessidade que se torna ainda mais pronunciada no setor de saúde (Mateus, 2022).

Ética e Marketing no Setor da Saúde

O marketing no setor da saúde é uma área complexa que exige uma abordagem ética. Diferentemente de outros setores, o marketing para a saúde lida diretamente com o bem-estar e a vida das pessoas. Portanto, qualquer estratégia ou campanha de marketing deve garantir a exatidão das informações, evitando mensagens enganosas. Além disso, com base nas palavras de Kotler (2023), o marketing não deve ser apenas sobre "mostrar e vender", mas focar na satisfação das necessidades do cliente. Assim, para clínicas médicas, é importante garantir que as estratégias de marketing fortaleçam a relação com os pacientes, construindo confiança, satisfação e lealdade.

O compromisso com a ética no marketing para as áreas da saúde não é apenas uma responsabilidade, mas uma necessidade. A área da saúde possui princípios e diretrizes rígidas que priorizam a integridade, o respeito e a proteção ao paciente. Qualquer desvio ético não só compromete a reputação de uma clínica ou profissional, mas pode também ter consequências legais e afetar vidas. Sendo assim, cada campanha ou estratégia deve ser cuidadosamente planejada e revisada para assegurar que esteja alinhada com os padrões éticos da profissão. Ao se concentrar na verdade, transparência e no bem-estar do paciente, o marketing na saúde reforça sua principal missão: promover a saúde e o bem-estar das pessoas de maneira autêntica e confiável (Gregório, 2009).

Relação Paciente Clínica

A relação entre paciente e clínica é uma dinâmica importante que vai além do simples atendimento médico. Em um mercado cada vez mais competitivo, a qualidade dessa interação pode determinar o sucesso ou falha de uma clínica. É essencial que as clínicas compreendam e valorizem essa relação, garantindo que cada paciente venha se sentir valorizado, compreendido e, acima de tudo, satisfeito com os serviços prestados (Kotler, 2023).

Privacidade e Confidencialidade

Na saúde, as informações dos pacientes são consideradas extremamente delicadas e privadas. Em um cenário onde a promoção e o marketing desempenham um papel fundamental na atração de clientes, é essencial que as instituições de saúde abordem esta questão com máxima cautela e integridade.

A privacidade e a confidencialidade também são de suma importância no marketing em saúde. Dada a natureza sensível dos dados de saúde, é fundamental que as clínicas médicas garantam a proteção de dados e informações pessoais em suas estratégias e campanhas de marketing (Loch, 2007, p.60)

Além disso, é de suma importância que os profissionais da área da saúde e as clínicas comuniquem claramente suas políticas de privacidade aos pacientes. Ao fazer isso, eles não apenas cumprem as regulamentações legais, mas também reforçam a confiança do paciente na instituição. Quando um paciente percebe que sua informação é tratada com o máximo respeito e proteção, ele se sente mais à vontade para interagir e compartilhar suas preocupações, contribuindo para um relacionamento mais profundo e duradouro com o profissional da área da saúde.

Engajamento e Fidelização em Saúde

O engajamento e a fidelização de pacientes vão além da simples prestação de serviços médicos. À medida que a área da saúde evolui, passa a ser essencial que clínicas e hospitais reconheçam a importância de construir relações sólidas e duradouras com seus pacientes. Segundo Kotler (2023), a consolidação de uma relação robusta com os clientes vai além da simples oferta de um produto de qualidade com preço adequado. É essencial que as empresas dediquem esforços para envolver e transmitir claramente suas propostas de valor aos consumidores.

Jornada do Paciente

Entender a jornada do paciente é vital para otimizar os pontos de contato e melhorar a experiência desde o primeiro encontro até o atendimento contínuo. A era digital trouxe novas ferramentas e métricas que permitem às clínicas médicas medirem o sucesso de suas estratégias de marketing em termos de engajamento e fidelização. Conforme está sendo colocado a seguir, o autor reforça essa perspectiva:

A paixão dos consumidores pela tecnologia digital e móvel faz dela um terreno fértil para empresas que estão tentando engajar os clientes. Assim, não causa espanto o fato de a Internet e os rápidos avanços nas mídias digitais e sociais terem conquistado o mundo do marketing. O marketing de mídias digitais e sociais envolve utilizar ferramentas de marketing digital, como sites, redes sociais, anúncios mobile, aplicativos, vídeos on-line, e-mails, blogues e outras plataformas digitais para engajar os consumidores em qualquer lugar, a qualquer hora, por meio de seus computadores, smartphones, tablets, TVs inteligentes e outros dispositivos digitais. Hoje em dia, praticamente toda empresa alcança os clientes com uma série de sites, tweets noticiosos, perfis no Facebook, posts no Instagram, stories no Snapchat, anúncios virais, vídeos postados no YouTube, e-mails interativos e aplicativos que resolvem os problemas do consumidor e o ajudam a comprar (Kotler, 2023, p. 21).

Em meio à revolução digital, a jornada do paciente se tornou mais complexa e interconectada. O constante envolvimento com plataformas digitais e sociais moldou novas expectativas para a experiência na área da saúde. Essas interações, quando bem gerenciadas, têm o poder de aprofundar o relacionamento entre clínica e paciente, tornando-o mais colaborativo e focado nas necessidades individuais. Assim, ao compreender e otimizar essa jornada, as clínicas não apenas atendem às demandas modernas, mas também fortalecem laços, promovendo fidelidade e satisfação a longo prazo.

Hoje em dia, as pessoas se conectam digitalmente a informações, marcas e umas com as outras praticamente a qualquer momento e de qualquer lugar. Na era da "Internet das Coisas" (IoT), parece que tudo e todos em breve estarão conectados digitalmente a tudo e a todos. A era digital mudou fundamentalmente as noções dos clientes sobre conveniência, velocidade, preço, informações sobre produtos, serviços e interações com a marca. Como resultado, isso deu aos profissionais de marketing uma maneira totalmente nova de criar valor para o cliente, engajá-los e construir relacionamentos com eles (Kotler, 2023, p.477).

Para os profissionais da saúde, estabelecer uma presença sólida e confiável no mundo digital é mais do que uma mera estratégia de marketing; é uma necessidade. Demonstrando expertise e confiabilidade nas mídias sociais e em outros canais online, eles podem inspirar confiança em potenciais pacientes, que ao reconhecê-los nas plataformas digitais, sentirão mais segurança para agendar consultas. Esse posicionamento não só fortalece a relação médico-paciente, mas também estabelece um padrão de qualidade e confiança crucial nesse ambiente.

Métricas de Engajamento

A avaliação do impacto de qualquer estratégia é crucial para o seu aprimoramento contínuo. No universo da saúde, quando se trata de marketing, as métricas de engajamento tornam-se ferramentas importantes. Elas indicam se as iniciativas estão criando conexões significativas e mantendo os pacientes envolvidos. Por meio dos indicadores-chave de desempenho, os profissionais podem discernir a eficácia de suas campanhas e fazer os ajustes necessários para fortalecer a relação paciente-clínica.

De acordo com Kotler (2023), para estabelecer relações valiosas e significativas com seus clientes, é essencial que as empresas tenham entendimentos profundos e atualizados sobre as demandas e necessidades dos clientes. Tais compreensões, normalmente originadas de informações de marketing de qualidade, podem conduzir a uma vantagem competitiva. Entretanto, a obtenção destes insights pode ser um desafio, uma vez que as motivações e necessidades dos clientes nem sempre são evidentes, e muitas vezes, eles mesmos não conseguem expressar claramente suas expectativas ou razões para determinadas aquisições. Assim, para captar esses insights valiosos, os profissionais do marketing devem gerir eficazmente as informações que vêm de diversas fontes.

Estratégias de Retenção

Manter pacientes satisfeitos e engajados é tão crucial quanto atraí-los no início. Para clínicas médicas, as estratégias de retenção não só asseguram visitas regulares, mas também cultivam a confiança e lealdade dos pacientes. Em um ambiente onde a satisfação do paciente é primordial, essas estratégias têm o poder de transformar pacientes em verdadeiros clientes fiéis, promovendo referências e feedbacks positivos. No campo dos serviços, assim como destaca Kotler (2023), a diferenciação pode ser conquistada através da entrega consistente de qualidade superior à dos concorrentes.

A retenção de clientes é algo fundamental na estratégia de qualquer empresa, especialmente em um cenário competitivo. Estabelecer e nutrir relacionamentos duradouros com os clientes é essencial para garantir um fluxo contínuo de receita e fidelização. Nesse sentido, para a área da saúde, o marketing desempenha um papel crucial, pois não se trata apenas de atrair novos clientes e ou pacientes, mas de manter os existentes engajados e satisfeitos. Segundo Kotler (2023), o marketing se concentra em construir relacionamentos de troca que sejam lucrativos e cheios de relevância. O objetivo é engajar os clientes de forma a construir conexões e criar valor para eles, para que, em retorno, as empresas também possam criar uma relação entre cliente e empresa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No desenvolvimento deste estudo, foi empregada uma abordagem mista qualitativa-quantitativa. A abordagem qualitativa envolve o rastreamento e a interpretação detalhada das informações fornecidas pelos entrevistados, com o objetivo de alcançar uma compreensão minuciosa de cada dado coletado. Esse enfoque é mais propenso a capturar nuances que seriam mais desafiadoras de obter por meio de uma abordagem quantitativa (Pinheiro, 2010). Já a abordagem quantitativa, valida suas hipóteses por meio de análises

estatísticas. Além disso, existe a abordagem quanti-qualitativa, ou mista, que combina as duas metodologias para validar a hipótese desejada (Oliveira, 2011).

Trata-se de um estudo descritivo e exploratório. Descritivo, pois busca detalhar as características e práticas de marketing na saúde, fornecendo um panorama claro das estratégias utilizadas; e exploratório, uma vez que visa identificar tendências emergentes e padrões nas estratégias de marketing digital na saúde, abrindo caminhos para futuras investigações.

A pesquisa é uma investigação de campo realizada digitalmente, adequada para examinar práticas atuais e percepções no ambiente natural dos respondentes, sem intervenção artificial do pesquisador. A coleta de dados por meio digital reflete a integração do marketing digital na vida cotidiana dos profissionais e permite acessar um grupo mais amplo de participantes.

No que diz respeito aos profissionais de saúde, a seleção foi direcionada a uma variedade de áreas, incluindo médicos, enfermeiros, biomédicos, fisioterapeutas, nutricionistas e outros especialistas envolvidos nos serviços de saúde. Ao conduzir a pesquisa com esses profissionais, o objetivo é compreender como eles percebem a importância de um marketing bem executado e estrategicamente posicionado em suas respectivas áreas. Explorar a perspectiva de que o marketing vai além da simples propaganda e captação de pacientes/clientes, desempenhando um papel crucial na transmissão de confiabilidade e profissionalismo em relação aos serviços e à área de atuação.

Em relação aos pacientes, abranger diferentes faixas etárias, condições médicas e experiências de tratamento. A ênfase foi entender como os pacientes percebem o impacto de um marketing com um bom posicionamento por parte dos profissionais de saúde. E assim, explorar como essa percepção influencia suas escolhas ao selecionar um profissional, indo além da simples propaganda, buscando compreender como a confiabilidade e o profissionalismo transmitidos pelo marketing impactam suas decisões.

Os dados foram coletados por meio de um formulário online composto por 40 assertivas baseadas em uma escala de Likert de cinco pontos e quatro questões abertas. A escala de Likert foi escolhida por sua eficácia em medir atitudes e percepções, permitindo aos respondentes expressar o grau de concordância ou discordância com cada afirmação de forma gradativa, o que facilita a quantificação de dados subjetivos. As questões abertas complementam as respostas quantitativas, oferecendo aos participantes a oportunidade de expressar pensamentos e experiências mais detalhados que não são capturados por meio de escalas.

A análise dos dados quantitativos foi realizada utilizando estatísticas descritivas, incluindo: i) Média: Usada para determinar o valor central das respostas, fornecendo uma visão geral do consenso ou divergência entre os participantes sobre cada assertiva; ii) Mediana: Empregada para identificar o ponto médio dos dados, o que é especialmente útil em distribuições assimétricas ou quando outliers podem distorcer a média; e iii) Quartil de Destaque: Avaliação dos quartis proporciona uma compreensão mais detalhada da distribuição das respostas, destacando onde a maioria das respostas se concentra e as variações nas perspectivas dos participantes.

Os dados qualitativos das questões discursivas foram analisados por meio de análise de conteúdo, permitindo a identificação de temas e padrões nas narrativas dos participantes. Esta técnica é essencial para interpretar aspectos do fenômeno estudado que não são diretamente quantificáveis, como sentimentos, intenções e o contexto das práticas de marketing.

Os dados quantitativos foram representados em gráficos de barras, com linha de tendências, e os dados qualitativos foram apresentados como evidências complementares nas recomendações, considerando os seguintes aspectos: i) Considerações Éticas: Todos os participantes forneceram consentimento informado, garantindo a conformidade com os princípios éticos da pesquisa; ii) Validade e Confiabilidade: Discussão sobre as estratégias implementadas para assegurar a precisão e a confiabilidade dos dados, incluindo a validação do formulário de pesquisa e o treinamento dos analistas; iii) Limitações da Pesquisa: Reconhecimento das limitações, como o tamanho da amostra e a possibilidade de viés de resposta.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção destacam-se os resultados relacionados as estratégias de marketing no setor da saúde, desafios e oportunidades, impacto das estratégias de marketing para fidelizar pacientes, e por fim, as diretrizes éticas de marketing em clínicas médicas.

Estratégias de Marketing Eficazes no Setor da Saúde

Os indicadores revelam que estratégias como presença digital, marketing de conteúdo, SEO e uso de mídias sociais foram amplamente valorizadas, com pontuações consistentemente altas e destaque no primeiro quartil. A partir de então, uma análise mais detalhada para as pontuações mais relevantes dentro da pesquisa.

Quadro 1 - Estratégias de marketing identificadas no setor da saúde.

INDICADOR	MÉDIA	MEDIANA	QUARTIL DE DESTAQUE
Presença digital	4.77	5.00	1º Quartil
Marketing de conteúdo	4.73	5.00	1º Quartil
SEO	4.27	5.00	1º Quartil
Uso de mídias sociais	4.93	5.00	1º Quartil
Publicidade paga online	3.77	4.00	1º Quartil
Estratégias de e-mail marketing	3.07	3.00	3º Quartil (Mediana)
Marketing de referência	4.37	5.00	1º Quartil
Parcerias com influencers	3.30	3.00	3º Quartil (Mediana)
Eventos e webinars educativos	4.43	5.00	1º Quartil
Feedbacks e avaliações positivas	4.73	5.00	1º Quartil

Fonte: Elaboração própria pelos dados da pesquisa, 2024.

A análise dos resultados demonstra duas dimensões centrais na eficácia das estratégias de marketing digital na área da saúde. Primeiramente, observa-se uma forte correlação entre a presença digital robusta e a obtenção de feedbacks positivos, conforme indicado pela alta média e mediana nesses indicadores. Segundo Kotler (2017) a influência

das mídias sociais vai além de facilitar a comunicação entre as pessoas; elas também incentivam colaborações globais em inovação.

A análise dos dados revela uma forte correlação entre a presença digital e as avaliações positivas recebidas por empresas do setor de saúde. Essa relação indica que uma presença online eficaz não só aumenta a visibilidade das empresas, mas também contribui para um ciclo virtuoso de confiança e feedback positivo. A internet não é mais exclusiva para os jovens. Com a democratização digital e a proliferação das redes sociais, o perfil do usuário mudou. Agora, são pessoas de diferentes idades, mais interessadas na qualidade dos produtos e com um forte comportamento de pesquisa ao fazer uma compra (Rez, 2016).

As mídias sociais apresentam notas altas consistentemente, indicando que são uma ferramenta extremamente eficaz para ampliação de alcance e interação. Isso sugere que as mídias sociais não só ampliam a visibilidade como também fortalecem o engajamento com o público, o que é crucial para a fidelização de pacientes. Peçanha (2020) afirma, uma das grandes vantagens do Marketing Digital é que as organizações podem fazer ações direcionadas para atrair e conquistar o público-alvo adequado, ou seja, aqueles que realmente têm o perfil ideal para consumir da sua empresa. Portanto, as mídias sociais se tornam uma ferramenta importante para que deseje se posicionar no universo digital.

A variação nas notas de publicidade paga online sugere que, enquanto pode gerar retornos rápidos, a eficácia pode variar consideravelmente. Isso indica a necessidade de uma abordagem criteriosa e possivelmente mais segmentada para garantir o melhor retorno sobre o investimento.

Segundo o site SENDPULSE (2023), muitas pessoas questionam a eficácia da publicidade paga devido aos custos e à falta de retorno direto, porém uma estratégia bem planejada e executada pode ser altamente eficiente. A publicidade paga oferece a oportunidade de alcançar uma grande audiência de uma só vez. No entanto, é crucial garantir que seu anúncio seja relevante para o público-alvo, investindo tempo em segmentação e escolha das plataformas mais adequadas.

O marketing de referência tem uma média alta e uma consistência nas notas, sublinhando sua eficácia na aquisição de novos pacientes através da confiança gerada por recomendações pessoais. Esta estratégia deve ser continuamente incentivada. Assim sendo, o marketing de referência tem como objetivo proporcionar uma experiência de compra personalizada para cada cliente, aproveitando a reputação positiva gerada pelas recomendações de clientes satisfeitos. Essa estratégia se fundamenta nas indicações dos próprios clientes, que contribuem para a reputação do negócio. A famosa divulgação “boca a boca” e o compartilhamento de boas experiências de compra ampliam o reconhecimento da empresa, aumentando seu alcance e credibilidade (SEBRAE, 2023).

O Marketing Digital representa uma grande oportunidade para profissionais da área da saúde. Através dele, é possível desempenhar um novo papel social, fornecendo informações de qualidade para facilitar a vida dos pacientes, ao mesmo tempo em que se fortalece a imagem perante a comunidade e colegas de profissão. Com a orientação adequada, os benefícios em termos de economia de tempo e financeiros são notáveis (Sante Consulting, 2023).

Desafios e Oportunidades

Os dados revelam uma consistente valorização das estratégias consideradas fundamentais na área da saúde, todas pontuando no primeiro quartil. Isso inclui a personalização das campanhas, a adaptação cultural e linguística, a sensibilidade e privacidade nas estratégias, a abordagem mais educativa, a adaptação de tom para segmentos específicos, o marketing baseado em evidências científicas, a adaptação às regulamentações locais, as campanhas de conscientização sobre saúde e a inclusão de profissionais de saúde. Observamos apenas como indicador de segundo quartil o impacto das tecnologias emergentes, porém aponta um potencial significativo, conforme descrito no Quadro 2.

Estes valores sugerem que quase todos os avaliadores consideram a personalização extremamente eficaz, com muitas avaliações perfeitas (mediana de 5.00). Isso demonstra que adaptar as comunicações e tratamentos às necessidades individuais dos pacientes não apenas melhora a experiência do paciente, mas também potencializa o engajamento e a satisfação. Sendo assim, destaca-se as principais pontuações da pesquisa.

Quadro 2 - Dados da pesquisa sobre estratégias de marketing no setor da saúde.

INDICADOR	MÉDIA	MEDIANA	QUARTIL DE DESTAQUE
Personalização das campanhas	4.60	5.00	1º Quartil
Adaptação cultural e linguística	4.77	5.00	1º Quartil
Sensibilidade e privacidade nas estratégias	4.70	5.00	1º Quartil
Abordagem mais educativa	4.47	5.00	1º Quartil
Adaptação de tom para segmentos	4.43	5.00	1º Quartil
Marketing baseado em evidências científicas	4.67	5.00	1º Quartil
Adaptação às regulamentações locais	4.50	5.00	1º Quartil
Campanhas de conscientização sobre saúde	4.67	5.00	1º Quartil
Inclusão de profissionais de saúde	4.50	5.00	1º Quartil
Impacto das tecnologias emergentes	4.33	4.00	2º Quartil (Mediana)

Fonte: Elaboração própria pelos dados da pesquisa, 2024.

De acordo com Mattar (2021), a essência de um relacionamento sólido, seja qual for, reside na comunicação. Expressar-se adequadamente, no momento oportuno e para aqueles que estão interessados no que você tem a dizer, é essencial. Similarmente, podemos comparar um paciente a um cliente. Assim como uma marca valoriza seu cliente, um profissional de saúde deve buscar cultivar a fidelidade de seu paciente.

A importância de campanhas de marketing na área da saúde reside na capacidade de estabelecer e manter conexões significativas com os pacientes. É crucial cuidar da linguagem utilizada, garantindo que seja empática, clara e relevante para o público-alvo. Somente assim, será possível alcançar resultados significativos no engajamento e eficácia das campanhas, promovendo uma relação de confiança e valorização mútua entre profissionais de saúde e pacientes.

Segundo Dórea (1999), as bases éticas na relação médico x paciente são fundamentadas em princípios e valores. Atenção, empatia, compaixão, dedicação, além de justiça, confidencialidade, beneficência, autonomia, são essenciais na interação desse

elo que resultará no sucesso profissional. Não devemos subestimar que consciente do compromisso ético profissional, o médico além da empatia humana desempenha um papel crucial no comprometimento político e social inerente ao cidadão diante da transformação do mundo agora globalizado.

Na complexa interseção entre a medicina e a comunicação, a publicidade médica possui um papel delicado. Embora não seja proibida, sua prática requer uma compreensão profunda das normas éticas e legais que regem a profissão médica. Neste contexto, é importante discernir claramente entre o que é permitido, o que é aconselhável e o que é inadmissível, visando manter a integridade da informação médica, promover o bem-estar do público e assegurar a qualidade da prática médica. Assim como afirma o site JUSBRASIL [s.d], a publicidade médica não é vedada – porém observar o que é necessário – possível e imperativo dentro das premissas éticas e legais é crucial para preservar a credibilidade da informação, priorizar a função social do profissional e a boa prática da medicina.

Por fim, esses resultados destacam a importância de integrar e valorizar as tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, no marketing de saúde. Com uma média de 4.70, as estratégias que levam em conta a sensibilidade e a privacidade dos pacientes demonstram ser fundamentais. Este insight reforça a necessidade de manter a confidencialidade e a ética no centro das campanhas de marketing, algo que é especialmente crucial em contextos de saúde. Para Santos [s.d], a ética na saúde é um assunto de extrema relevância, pois diz respeito à vida e ao bem-estar das pessoas. Práticas médicas éticas não apenas asseguram a confiança e satisfação dos pacientes, mas também têm um impacto positivo na reputação dos profissionais de saúde e nos resultados dos tratamentos.

Impacto das Estratégias de Marketing para Fidelizar Pacientes

Os resultados indicam que diversas estratégias foram consistentemente valorizadas pelos participantes, pontuando no primeiro quartil. Isso inclui a qualidade do atendimento, comunicação transparente, acesso online facilitado, personalização do atendimento, entre outros. Entretanto, os programas de fidelidade apresentaram uma pontuação mais moderada, indicando uma menor priorização percebida. Esses insights fornecem orientações importantes para o desenvolvimento de estratégias de marketing mais eficazes na fidelização de pacientes, conforme o quadro 3.

Quadro 3 - Dados da pesquisa sobre estratégias no setor da saúde para fidelizar pacientes.

INDICADOR	MÉDIA	MEDIANA	QUARTIL DE DESTAQUE
Qualidade do atendimento	4.73	5.00	1º Quartil
Programas de fidelidade	3.55	4.00	3º Quartil (Mediana)
Comunicação clara e transparente	4.85	5.00	1º Quartil
Acesso fácil a informações e agendamentos online	4.53	5.00	1º Quartil
Personalização do atendimento	4.78	5.00	1º Quartil
Acompanhamento pós-consulta	4.43	5.00	1º Quartil
Campanhas educativas sobre saúde	4.63	5.00	1º Quartil
Feedback regular dos pacientes	4.53	5.00	1º Quartil
Integração de novas tecnologias	4.35	5.00	1º Quartil
Transparência nos preços e serviços	4.60	5.00	1º Quartil

Fonte: Elaboração própria pelos dados da pesquisa, 2024.

A qualidade do atendimento é destacada com uma média de 4.73 e uma mediana de 5.00, posicionando-se consistentemente no 1º quartil. Isso indica que a excelência no atendimento é percebida como crucial e diretamente correlacionada à alta satisfação e lealdade do paciente, refletindo a importância de manter padrões elevados de cuidado (Maximiniano 2000, p.260). Portanto, área médica, um clima organizacional positivo, onde prevalecem sentimentos de confiança e colaboração, é crucial para alcançar a excelência no atendimento ao paciente.

Segundo Vavra (1993), nesse contexto, o marketing de relacionamento emerge como uma abordagem centrada na fidelização do cliente, baseada no entendimento individual de suas necessidades. Isso permite a personalização de produtos e serviços para atender aos seus desejos específicos. Estabelecer um relacionamento próximo com os clientes é essencial para a manutenção da fidelidade. Por isso, no setor da saúde, garantir a fidelidade dos pacientes é crucial para promover a continuidade do cuidado, fortalecer a confiança e garantir resultados de tratamento eficazes.

Diretrizes Éticas de Marketing em Clínicas Médicas

Ao analisar os indicadores relacionados à ética em marketing na saúde, observamos que diversas práticas foram consistentemente valorizadas, todas pontuando no primeiro quartil. Isso inclui a ética em marketing na saúde, a colaboração para precisão das informações, o consentimento informado, a privacidade dos dados do paciente, a adaptabilidade a mudanças regulatórias, o investimento em treinamento de equipe, a análise de dados, o uso de feedback dos pacientes e a inovação contínua em marketing. Apontando a crescente preocupação de profissionais do setor da saúde relacionado as diretrizes éticas com o marketing para a sua área, novas regulamentações foram disponibilizadas para que eles possam se posicionar melhorando a relação com o seu público.

A Resolução CFM nº 2.336/23 proporciona uma chance singular para os médicos divulgarem seus serviços com maior transparência e abertura. Estar ciente e ajustado a essas transformações não só solidifica a relação médico-paciente, mas também promove uma prática médica mais ética e consonante com as exigências da sociedade contemporânea. Ademais, evita possíveis penalidades e preserva a reputação médica intacta (Ortega 2024).

No entanto, é importante notar que a consideração de sustentabilidade nas práticas apresentou uma pontuação um pouco mais moderada, destacando-se no segundo quartil. Esses resultados oferecem insights valiosos para o estabelecimento de diretrizes sólidas para práticas de marketing éticas e eficientes em clínicas médicas.

Quadro 4 - Dados da pesquisa sobre estratégias de marketing no setor da saúde.

INDICADOR	MÉDIA	MEDIANA	QUARTIL DE DESTAQUE
Ética em marketing na saúde	4.74	5.00	1º Quartil
Colaboração para precisão das informações	4.63	5.00	1º Quartil
Consentimento informado	4.74	5.00	1º Quartil
Privacidade dos dados do paciente	4.85	5.00	1º Quartil
Adaptabilidade a mudanças regulatórias	4.56	5.00	1º Quartil
Investimento em treinamento de equipe	4.44	5.00	1º Quartil
Análise de dados	4.41	5.00	1º Quartil
Uso de feedback dos pacientes	4.63	5.00	1º Quartil
Inovação contínua em marketing	4.37	5.00	1º Quartil
Consideração de sustentabilidade nas práticas	4.33	4.00	2º Quartil (Mediana)

Fonte: Elaboração própria pelos dados da pesquisa, 2024.

A ética em marketing na saúde destaca-se com uma média elevada e mediana máxima, indicando que os princípios éticos são considerados essenciais pela maioria dos envolvidos. Isso reforça a necessidade de manter práticas éticas rigorosas como base de todas as estratégias de marketing.

A alta média demonstra a prioridade que a privacidade dos dados do paciente possui no setor de saúde. Isso sublinha a necessidade de sistemas robustos de proteção de dados para prevenir violações e para garantir a confiança do paciente. Conforme Brasil (2022) as informações pessoais que incluem históricos de saúde são consideradas dados sensíveis pela LGPD, exigindo especial atenção. Qualquer incidente de segurança envolvendo esses dados pode ter consequências graves para os direitos e liberdades dos titulares, garantidos pela Constituição Federal. Por isso, é fundamental ter cuidado ao entregar prontuários médicos, para evitar o vazamento de informações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o reconhecimento tanto por profissionais quanto por pacientes sobre a importância do posicionamento online na área da saúde, sugere-se que o investimento nesse aspecto seja feito de maneira estratégica para que tenha um resultado positivo independentemente da estratégia adotada, pois quando se trata de se colocar no universo digital por exemplo, precisa ser realizado de maneira assertiva.

Visando alguns aspectos que precisam ser melhorados e também práticas eficientes sejam adotadas ou fortalecidas, e isso pode ser alcançado por meio da criação de conteúdo relevante e informativo, otimização de mecanismos de busca (SEO), incluir as práticas de e-mail marketing que mesmo sendo consideradas como práticas de fim comercial de produtos tangíveis e são muito relevantes para o setor da saúde ao contrário do que se pensam, e engajamento ativo nas redes sociais, visando aumentar a visibilidade e credibilidade das clínicas médicas. Além disso, é fundamental investir na adaptação cultural e linguística das campanhas de marketing, garantindo que sejam acessíveis e pertinentes a diferentes grupos demográficos e culturais, promovendo assim uma maior inclusão e engajamento.

No que diz respeito à fidelização de pacientes, sugere-se o desenvolvimento de programas de fidelidade personalizados, bem como a implementação de estratégias de acompanhamento pós-consulta mais eficazes, visando fortalecer os vínculos com os pacientes e promover sua lealdade à clínica médica. Além disso, manter uma abordagem ética em todas as iniciativas de marketing é essencial, respeitando os princípios éticos e as regulamentações do setor de saúde, o que contribui para construir confiança e credibilidade junto aos pacientes e à comunidade em geral. Essas sugestões representam uma abordagem abrangente para otimizar as práticas de marketing na área da saúde, promovendo o crescimento sustentável e a excelência no atendimento ao paciente.

Durante o processo de coleta de dados, foram identificados alguns desafios que limitaram a abrangência da pesquisa. Primeiramente, enfrentou-se dificuldades em obter um maior acesso às respostas de profissionais médicos. Embora profissionais da saúde de diversas áreas tenham participado, o desejo era de uma maior representatividade dos médicos. Além disso, a falta de publicações mais antigas sobre o tema também foi um fator limitante, destacando a relevância crescente do marketing na área da saúde, especialmente após a pandemia, com a necessidade crescente de acesso online por parte dos pacientes.

No entanto, mesmo diante desses desafios, as respostas dos pacientes forneceram insights valiosos que contribuíram significativamente para o estudo, enriquecendo a compreensão das necessidades e expectativas dos usuários dos serviços de saúde. A diversidade de perspectivas e experiências compartilhadas pelos pacientes permitiu uma análise mais abrangente e precisa, destacando a importância de incluir a voz dos usuários no desenvolvimento de estratégias de marketing na área da saúde. Essa participação ativa dos pacientes fortaleceu a relevância e a aplicabilidade das sugestões apresentadas, garantindo que as estratégias propostas estejam alinhadas com as necessidades reais do público-alvo.

Portanto, considera-se para estudos futuros a constante atualização sobre publicidade médica e marketing na área da saúde tendo em vista que, o setor vive em constante mudança, e o setor da saúde tem buscado inovações para assegurar cada vez mais uma relação sólida entre médico e paciente.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Leis regulam acesso ao prontuário e defendem privacidade do paciente**. 2022. Ministério da Saúde. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sul/hu-ufsc/comunicacao/noticias/leis-regulam-acesso-ao-prontuario-e-defendem-privacidade-do-paciente>. Acesso em: 25 abr. 2024.

CFM, 2023 **CFM moderniza resolução da publicidade médica**. Disponível em: <https://portal.cfm.org.br/noticias/cfm-atualiza-resolucao-da-publicidade-medica/> Acesso em: 25 abr. 2024.

Dórea. A. J. P. da S. 1999. **Relação médico x paciente**. Disponível em: <https://portal.cfm.org.br/artigos/relacao-medico-x-paciente/>. Acesso em: 19 abr. 2024

GREGORIO, R. **Marketing médico: Criando valor para o paciente**. Rio de Janeiro: Doc, 2009. 208 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=lang_pt&id=0hMZEAAA-QBAJ&oi=fnd&pg=PT15&dq=livro+sobre+estrategia+de+marketing+na+area+medica&ots=g-

qL9S8TY0T&sig=vHPaQpFDtIjmXetp7sGGoRuMsfA#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 29 fev. 2024.

JUSBRASIL, 2022. **Como não errar no marketing médico**: um desafio possível. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/como-nao-errar-no-marketing-medico-um-desafio-possivel/1231152167>. Acesso em: 23 abr. 2024

Kotler, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice hall, 2000.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIANWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. 1ª edição, p.24. rio de janeiro, 2017. Disponível em: <https://crmsc.org.br/noticias/novas-regras-de-publicidade-medica-entram-em-vigor-nesta-segunda-feira-11-de-marco/>. Acesso em: 6 maio. 2024.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2023. 714p.

LOCH, J. de A. **Privacidade a confidencialidade em diferentes cenários clínicos**: Comportamentos e Justificativas de um grupo de jovens universitários de Porto Alegre. 2007. 217 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Ciências Médicas: Pediatria, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

LUCIETTO, D. A.; SAGAZ, S. M.; ZASSO, F. M.; FREDDO, S. L. **Marketing para a saúde**: conceitos, possibilidades e tendências. Revista Tecnológica / Chapecó v. 3, n. 2, p. 30-50, 30 ago. 2015.

MATEUS, L. 2022. **Como construir uma marca forte na Área da Saúde**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/como-construir-uma-marca-forte-na-área-da-saúde-luciana-mateus> Acesso em: 19 jun. 2024.

MATTAR, E. 2021. **Como fidelizar o paciente com uma comunicação assertiva**. Disponível em: <https://pro.doctoralia.com.br/blog/clinicas/como-a-fidelizar-o-paciente-com-uma-comunicacao-assertiva>. Acesso em 19 abr. 2024.

Maximiano, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica a competitividade em economia globalizada 2000. São Paulo: Atlas. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/000923671>. Acesso em: 19 maio 2024.

MORAES, R. C. **Quais habilidades os médicos do futuro precisam desenvolver?** Disponível em: <https://blog.iclinic.com.br/medicos-do-futuro/amp/>. Acesso em: 19 jun. 2024.

OLIVEIRA, M. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011.

ORTEGA, G. **CFM moderniza resolução da publicidade médica**. 2024.

PEÇANHA, V. **O que é marketing digital?** 2020. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/marketing-digital/#01>. Acesso em: 14 maio. 2024.

PINHEIRO, J. M. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2010.

REZ, R. **Marketing de conteúdo**: a moeda do século XXI. São Paulo, 2016.

Santé Consulting. **Marketing digital na saúde**. 2000. Disponível em <https://santeconsulting.com.br/marketing-digital-na-saude/amp/> Acesso em: 19 abr. 2024

Santos, M. E. **Ética na saúde**: entenda a importância. Disponível em: <https://Saudevianet.Com.Br/Blog/Etica-Na-Saude-Entenda-A-Importancia/> Acesso em: 19 abr. 2024

SEBRAE. 2023. **Como implementar o marketing de referência na sua estratégia**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/portalsebrae/como-implementar-o-marketing-de-referencia-na-sua-estrategia,5bd1e71fb68a6810vgnvcm1000001b00320arcd>. Acesso em: 14 maio. 2024.

SENDPULSE. **Publicidade paga. 2023** Disponível em: <https://sendpulse.com/br/support/glossary/paid-advertising>. Acesso em: 15 maio. 2024.

TAVARES, F. **Gestão da marca**: estratégia e marketing. Rio de Janeiro: E-Papers, 2003.

VASCONCÉLOS, V. F. de. **Privacidade e confidencialidade médica em redes sociais**: os limites da publicidade. 2022. 120 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculdade de Ciências da Saúde, Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

Vavra, Terry G. **Marketing de relacionamento after marketing**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

Posicionamento de Marca para um Box de Crossfit

Joana Garske Bonini

UNESC

Jackson Cittadin

UNESC

RESUMO

No cenário atual, onde a busca por qualidade de vida e bem-estar tem se intensificado, as academias de CrossFit se destacam como uma opção popular para aqueles que buscam não apenas condicionamento físico, mas também uma comunidade engajada e suporte emocional. Dentre essas academias, a LCKR CrossFit se destaca por sua abordagem única. Diante disso, o estudo objetivou desenvolver uma estratégia de posicionamento para a empresa LCKR CrossFit, situada em Criciúma - SC. Metodologicamente, a pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem qualitativa e, quanto aos fins de investigação, se caracterizou como uma pesquisa exploratória. Em relação aos meios de investigação, caracteriza-se como um estudo de caso, tendo como principal método de levantamento dos dados de origem primária, uma entrevista semiestruturada, aplicado à proprietária, dois coaches e cinco alunos, compondo uma amostra não probabilística por conveniência. Utilizou-se análise de discurso como técnica para a verificação e análise dos dados. Verificou-se a importância da continuidade no investimento na metodologia focada de evolução e o fortalecimento das ações que promovem a receptividade e integração dos alunos, como eventos internos. Além disso, recomenda-se a implementação de iniciativas que abordam a saúde mental, complementando o foco atual na aptidão física. Nas entrevistas, na análise da concorrência e persona verificou-se os principais valores da empresa, embasado nisso, desenvolveu-se o posicionamento da marca. A definição clara deste posicionamento é crucial para a LCKR CrossFit, pois permite que a academia comunique de forma eficaz seus valores e benefícios aos potenciais alunos, diferenciando-se em um mercado competitivo.

Palavras-chave: branding; crossfit; marketing.

INTRODUÇÃO

De acordo com Churchill e Peter (2000), o marketing se concentra em desenvolver trocas voluntárias entre a organização e seus clientes, visando benefícios mútuos. É a área responsável por manter essa relação de troca, com o objetivo de satisfazer ambas as partes, utilizando estratégias para atrair, fidelizar e reter clientes.



Dentro das estratégias de marketing, existe uma estratégia fundamental que norteia todas as demais dos 4 P's, e se trata da estratégia de posicionamento de marca. Conforme a afirmação de Cobra (1992), o posicionamento não ocorre no mercado, mas sim na mente do consumidor. O marketing de uma empresa, é como a mesma se posiciona no mercado, a imagem que será passada para os clientes e prospects. Segundo Kotler e Keller (2006), um posicionamento de marca eficaz desempenha um papel crucial ao direcionar a estratégia de marketing, elucidando a natureza fundamental da marca, os objetivos que auxilia o consumidor a atingir e sua maneira distintiva de fazê-lo.

Segundo Kotler e Keller (2012), o posicionamento da marca deve orientar a tomada de decisões, o estabelecimento de metas nas iniciativas de comunicação e a escolha da estratégia que melhor reflete a identidade da empresa, para que ela seja percebida conforme a visão desejada. Nesse contexto, Roberts (2005) complementa afirmando que uma marca não deve ser apenas respeitada, mas também amada pelos consumidores. O autor ainda ressalta que o amor é fundamental para que a marca conquiste a preferência dos consumidores. Para se manterem relevantes, as marcas precisam despertar emoções que promovam uma lealdade que vá além da razão.

Sob a perspectiva do enfoque do estudo, o Brasil conta com um número superior a 35 mil academias, sendo o segundo país com o maior número de academias (Medicina S/A, 2023). Em 2009, o mercado *fitness* no Brasil abriu espaço para uma nova modalidade, o CrossFit, que se caracteriza por movimentos ginásticos, levantamento de peso, exercícios cardiovasculares e atividades de alta intensidade (CrossFit Inc., 2023). Essa prática se diferencia da musculação tradicional, que geralmente isola o movimento de um músculo específico para fortalecê-lo. Em contraste, o *CrossFit* trabalha vários grupos musculares simultaneamente, promovendo um condicionamento físico mais abrangente (Glassman, 2002).

O crescimento do *CrossFit* no Brasil tem sido notável. Em 2023, o país já contava com mais de 1.200 boxes afiliados à CrossFit Inc., tornando-se um dos mercados mais importantes para essa modalidade fora dos Estados Unidos (CrossFit Journal, 2023). O sucesso do *CrossFit* pode ser atribuído a diversos fatores, incluindo a busca por treinos mais dinâmicos e desafiadores, a comunidade engajada e o apoio de eventos competitivos, como o *CrossFit Games*, que inspiram muitos praticantes. O CrossFit, com sua abordagem única e envolvente, encontrou um espaço significativo neste cenário, contribuindo para a evolução contínua da indústria *fitness* no país.

A organização alvo do estudo está no mercado desde 2018 e tem ampliado seus serviços, buscando formas eficazes de se posicionar no mercado e atrair clientes. Nesse sentido, o estudo objetivou desenvolver uma estratégia de posicionamento da marca para a empresa LCKR CrossFit, situada em Criciúma – SC.

POSICIONAMENTO DE MARCA

Nos dias atuais, as empresas vêm cada vez mais procurando se diferenciar dos seus concorrentes, a fim de prospectar e fidelizar os seus clientes. De acordo com Bebendo (2019, p. 118), “posicionamento é a etapa final de uma sequência de desenvolvimentos que

inclui a definição do público-alvo, a análise da concorrência e a construção da proposta de valor”.

Kotler (2006) enfatiza que o posicionamento envolve a criação de uma percepção única e relevante da marca na mente dos consumidores. Juntamente com Keller (2006), ele argumenta que essa percepção deve ser baseada em atributos ou benefícios que atendam às necessidades e desejos dos consumidores, criando uma conexão emocional sólida. “Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível” (Kotler; Keller, 2006, p. 42).

Para Aaker (1998), a marca transmite ao consumidor a proteção e a origem do produto. São vários os produtos idênticos no mercado: a concorrência oferece produtos semelhantes ou mesmo idênticos. A marca contém nome e símbolo, algo inseparável. É o que a diferencia das demais e a possibilita adquirir identidade. Ganha mercado economicamente e socialmente; obtém atributos que despertam o consumidor através do conteúdo emocional proporcionado pela imagem. O trabalho de conhecimento e o uso dessa informação, através da comunicação, servem como base para o indicador fundamental da marca, ou seja, o nome.

Para Kotler (2014, p. 234) posicionamento compreende o:

Lugar que o serviço ou marca ocupa na mente dos consumidores potenciais, quando comparado aos concorrentes e compreende um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm em relação ao serviço ou marca da organização.

Ou seja, o posicionamento da marca é um processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo.

A ideia de influenciar ou provocar algo na mente sugere que o posicionamento é uma estratégia para a criação de um significado e precisa levar em consideração não somente os pontos fortes e fracos de uma empresa ou produto, mas também as fortalezas e fraquezas dos concorrentes. Keller e Machado (2006) criaram um modelo para a criação de posicionamento para uma marca. Os autores defendem que decidir o posicionamento requer: 1) determinar a estrutura de referência (identificando o público e concorrente alvo) e 2) definir as associações de marca ideais (pontos de paridade e pontos de diferença). Nesse caso, os pontos de paridade visariam situar a marca em relação a uma determinada categoria, enquanto os pontos de diferença cumpririam a função de criar as diferenciações em relação a esse concorrente alvo.

Para Ries e Trout (2009), o posicionamento está diretamente ligado com o que se faz com a mente do cliente potencial e não com o que se faz com um produto em si. Sendo assim, é necessário posicionar o produto na mente do consumidor, porém, segundo os autores, também necessita-se criar algo diferente e novo. É preciso manipular o que já está na imaginação das pessoas e reatar as conexões existentes.

As empresas precisam usar de algumas técnicas para conseguir obter um espaço na mente do consumidor, e para isso, devem se posicionar perante o alvo. O posicionamento competitivo, segundo Hooley, Saunders e Nigel (2001), é uma forma de se fazer isso, e podemos o definir como sendo o resultado das tentativas de criar uma diferenciação efetiva para seus serviços ou produtos, sendo que essas tentativas de desenvolver a diferenciação precisam atender a alguns critérios, como o da importância (o produto/serviço deve ter um benefício muito valorizado pelos clientes); o critério de ser distinto e disponível (ou seja, não pode ser facilmente copiado nem desempenhado por outros); também é importante que seja superior, pois somente assim ele vai desejar obter um produto e não outro. O posicionamento ainda precisa ser comunicável, uma vez que a diferença deve ser capaz de ser explicada e entendida; acessível, para que se possa pagar pela diferença; e por fim, rentável, pois a diferença deve ter um preço adequado e ser rentável para a empresa, finaliza os autores.

De acordo com Bebendo (2019, p. 118):

O posicionamento consolida a oferta em um benefício que deve ser valorizado pelo público-alvo e diferenciado da concorrência. É, portanto, o resultado do entendimento de uma necessidade do consumidor com a possibilidade de fornecer algo que ainda não é entregue de maneira adequada por nenhum dos concorrentes.

A forma como a marca se posiciona reflete como as pessoas veem a marca. Contudo, posicionamento ou estratégia de posicionamento pode ser usado para refletir como uma empresa busca ser percebida (Aaker, 1998).

Keller (2015) enfatizou particularmente a importância da consistência nas mensagens de posicionamento. Ele acredita que as empresas devem manter uma mensagem coerente em todas as interações com os clientes, desde a publicidade até às experiências dos produtos. Essa consistência é fundamental para fortalecer o reconhecimento da marca.

A empresa define o escopo competitivo e o perfil do público-alvo. Assim, é possível adaptar o foco do público-alvo para melhor refletir a distinção estabelecida pela marca. Ao ajustar o público-alvo, a análise da concorrência também pode ser reconsiderada para compreender de maneira nova a proposta que ela oferece ao público (Bebendo, 2019).

Em resumo, o posicionamento de mercado é uma estratégia vital para as empresas que desejam se destacar em um ambiente competitivo. Envolve a criação de uma percepção única na mente dos consumidores, baseada em atributos e benefícios que atendem às suas necessidades e desejos. A consistência nas mensagens de posicionamento e a clara definição do público-alvo e da concorrência são elementos-chave para o sucesso dessa estratégia. Com um posicionamento eficaz, as empresas podem não apenas atrair, mas também fidelizar seus clientes, criando uma conexão emocional duradoura e uma vantagem competitiva sustentável.

Mapa de Empatia e Persona

No contexto do marketing, ferramentas como o mapeamento de empatia e a construção de personas desempenham um papel fundamental na compreensão dos clientes. Um mapa de empatia é uma representação visual projetada para capturar as necessidades, desejos, emoções e comportamentos do consumidor. Personas, por outro

lado, são perfis semifictícios baseados em dados reais que representam os clientes ideais de uma empresa. Ambas as ferramentas são essenciais para obter um conhecimento profundo do seu público-alvo, permitindo-lhe desenvolver uma estratégia de marketing mais eficaz e focada no cliente. Persona é um personagem fictício criado para representar o público-alvo (Lidwell *et al.*, 2010).

O mapeamento de empatia é uma ferramenta valiosa para captar as necessidades e emoções dos clientes. Ao organizar os insights em categorias como ‘pensamentos’, ‘sentimentos’, ‘dores’ e ‘ganhos’, ele permite uma visão mais profunda das motivações e desafios que os clientes enfrentam. Essa compreensão detalhada ajuda as empresas a desenvolverem estratégias que não apenas atendam às necessidades funcionais, mas também às necessidades emocionais dos consumidores, criando uma conexão mais significativa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

As personas, por sua vez, transcendem a análise demográfica tradicional. Elas descrevem as características comportamentais, preferências, desafios e objetivos do cliente ideal. Ao criar personas, as empresas podem personalizar suas estratégias de marketing, ajustando mensagens e ações para atender às necessidades específicas de seus públicos. Isso permite uma abordagem mais direcionada e eficaz para comunicar e entregar produtos ou serviços” (Kotler; Keller, 2012).

Combinados, mapas de empatia e personas tornam-se ferramentas poderosas para as empresas. Os mapas de empatia fornecem a compreensão emocional e situacional do cliente, enquanto as personas fornecem um rosto e uma identidade tangível a essas informações. A fusão destas capacidades resulta em estratégias mais precisas e relevantes, permitindo às empresas compreender melhor os desafios e necessidades dos seus clientes para que possam adaptar as suas abordagens de marketing em conformidade (Siqueira, 2020).

Resumindo, mapas de empatia e personas são ferramentas importantes em qualquer estratégia de marketing centrada no cliente. Ao compreender os pensamentos, emoções e necessidades dos clientes, as empresas podem criar mensagens e produtos/serviços mais autênticos que correspondam com mais precisão às expectativas do seu público-alvo. Isto não só fortalece a ligação entre a empresa e os seus clientes, mas também conduz a estratégias de marketing mais eficazes que impactam positivamente os resultados e as relações de longo prazo com os clientes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desse estudo foi utilizada a abordagem essencialmente qualitativa (Creswell, 2007). A abordagem qualitativa foi escolhida com o objetivando desenvolver uma estratégia de posicionamento da marca para a empresa LCKR CrossFit, situada em Criciúma – SC. Quanto aos fins de investigação, esta pesquisa se classificou como exploratória (Gil, 2002) e em relação aos meios de investigação, caracterizou-se como um estudo de caso (Yin, 2015).

A academia afiliada a CrossFit, atua na região de Criciúma - SC desde 2018, mas está sob nova gestão desde 2020. A LCKR CrossFit surgiu com o intuito de promover saúde, bem-estar físico e mental a todos os clientes e também a superação diária, como um todo.

Os dados de origem primária (Roesch, 1999) foram coletados por meio de uma entrevista, com o apoio de um roteiro semiestrurado, aplicado junto a proprietária da academia, dois coaches (professores) e cinco alunos, compondo uma amostra não probabilística, por conveniência. As questões que envolveram a proprietária e os coaches direcionavam-se para temas relacionados ao posicionamento da academia. Já as questões relacionadas aos alunos direcionavam-se a escolha e os diferenciais do *box* de CrossFit.

A análise de discurso, foi utilizada como técnica para a verificação dos dados, visto que foi realizada no dia 10 de maio de 2024. Cada entrevista teve uma duração variando entre 4 a 7 minutos, e todas foram gravadas com autorização prévia dos participantes. O plano de análise dos dados se deu por meio da análise de discurso, seguindo as orientações de Roesch (1999).

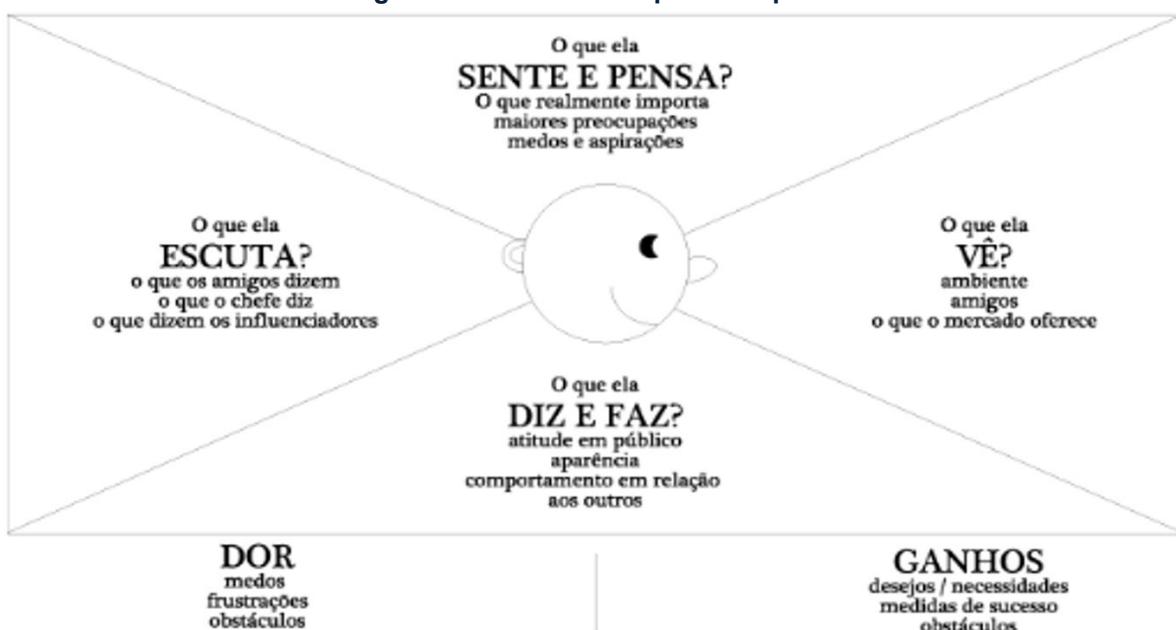
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção destaca-se o desenho da persona a partir do Mapa de Empatia, a criação das personas para a LCKR CrossFit, suas motivações e motivo da contratação. Ademais, apresenta-se também sugestões de posicionamento perante as redes sociais.

Desenho da Persona

De acordo com Cooper (1999), uma persona é uma ferramenta que permite às equipes de design e desenvolvimento criar uma visão detalhada de um usuário típico, incluindo suas necessidades, comportamentos e objetivos, o que facilita a criação de soluções mais centradas no usuário.

Figura 1 - Modelo de Mapa de Empatia.



Fonte: Cândido e Da Silva Bertotti, 2019, p. 101.

Compreendido isso, para a criação da persona da LCKR CrossFit (quadro 1), foi utilizado o mapa de empatia, preenchido com base em entrevistas realizadas com cinco alunos. O objetivo foi entender profundamente suas percepções, incluindo o que veem, ouvem, pensam e sentem, além do que dizem e fazem. Também foi explorado suas dores e ganhos, o que permitiu obter um resultado detalhado e preciso.

Quadro 1 - Mapa de Empatia.

QUESTÕES	CARACTERÍSTICAS
O que vê?	Diversas opções de academias e modalidades, incluindo opções de boxes de Crossfit.
	Anúncios e posts nas redes sociais sobre os benefícios do CrossFit e relatos de superação de outros praticantes.
O que ouve?	Recomendação de amigos e familiares sobre o Crossfit.
	Comentários positivos sobre a comunidade do Crossfit.
	Informações sobre eventos locais e competições de CrossFit.
	Comentários sobre os cuidados dos Coaches com os alunos.
O que pensa e sente?	Desejo de melhorar saúde física e mental através do exercício.
	Motivação pelos desafios e pela possibilidade de fazer parte de uma comunidade.
	Preocupação com a evolução nos treinos e com possibilidades de lesão.
	Sentimento de animação e apreensão ao começar uma nova modalidade.
O que diz e faz?	Fala sobre a importância de manter um estilo de vida saudável e ativo.
	Compartilha sua evolução nas redes sociais.
	“Encontrei na LCKR CrossFit um lugar onde posso me exercitar e socializar ao mesmo tempo.”
Dores (frustrações e medos)	Medo de não acompanhar o ritmo intenso.
	Frustração com sua falta de tempo para se dedicar aos treinos devidos compromissos profissionais.
	Preocupação valor mensalidade;
	Insegurança com a sua capacidade física para iniciar o Crossfit.
Ganhos (desejos e necessidades)	Melhorar o condicionamento físico e atingir metas pessoais.
	Sentir-se parte de uma comunidade acolhedora e motivadora.
	Orientação profissional para treinar de forma segura e eficaz.
	Ver resultados em sua forma física e bem-estar geral.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Após analisar tais pontos, cria-se algumas personas para a LCKR CrossFit.

Persona 1: Foco na Saúde

A Aluna 1 é uma fisioterapeuta de 29 anos que reside no bairro Santa Bárbara em Criciúma, Santa Catarina. Como profissional de saúde, ela trabalha em hospitais da cidade, ajudando pacientes com diversas necessidades de reabilitação física. Daiane ama seu trabalho e se sente realizada em poder ajudar os outros a retomarem sua qualidade de vida. No entanto, ela reconhece que cuidar da saúde dos outros pode ser desgastante para sua própria saúde mental.

A *persona* 1, representada pela figura 2, pode ser visualizada como uma mulher sorridente, treinando com dedicação em uma academia de CrossFit. Na imagem, ela está vestindo roupas esportivas funcionais, mantendo uma postura ativa enquanto executa um

exercício. Seu rosto reflete satisfação e bem-estar, destacando a importância que ela dá ao equilíbrio entre sua rotina de trabalho como fisioterapeuta e o autocuidado por meio da prática de exercícios físicos.

Figura 2 - Aluna 1.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Canva, 2024.

Motivações: Procurando um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal, a Aluna 1 buscou uma atividade física que lhe proporcionasse prazer e motivação. Ela encontrou na LCKR CrossFit o ambiente ideal para alcançar seus objetivos de saúde mental e física. O espaço também lhe oferece a oportunidade de socializar com outras pessoas e manter conversas sobre diversos assuntos, o que contribui para seu bem-estar emocional.

Decisão de Contratação: Um dos fatores cruciais para Daiane ao escolher a LCKR CrossFit foi a flexibilização de horários. Essa flexibilidade é essencial para ela, pois se ajusta perfeitamente à sua rotina como fisioterapeuta, permitindo que ela se mantenha motivada e comprometida com seus treinos.

Persona 2: Foco em Competições de CrossFit

O aluno 2 é um empreendedor de 32 anos que vive no centro de Criciúma, Santa Catarina. Como profissional autônomo na área de marketing, ele está sempre buscando maneiras de se destacar e crescer em seu campo. Sua mentalidade competitiva o impulsiona a sempre buscar o próximo desafio e aprimorar suas habilidades, tanto profissionais quanto pessoais.

A *persona 2*, representada pela figura 3, pode ser visualizada como um homem focado e determinado, realizando um exercício de alta intensidade em uma academia de CrossFit. Ele veste roupas esportivas, demonstrando força enquanto levanta pesos.

Figura 3 - Aluno 2.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Canva, 2024.

Decisão de Contratação: Um dos fatores decisivos para o aluno 2 ao escolher a LCKR CrossFit foi a planilha pensada na evolução competitiva. Isso se alinha diretamente com sua mentalidade de sempre buscar evolução, tanto nos negócios quanto na vida pessoal. A estrutura do box e os desafios propostos nas aulas permitem que ele mantenha seu foco em melhorar continuamente, mantendo-o engajado e motivado a superar suas metas, o que o faz se comprometer consistentemente com seus treinos.

Motivações: O aluno 1 procura a LCKR CrossFit com um objetivo claro: evoluir nos treinos com foco em competição. Ele vê no CrossFit não apenas uma forma de melhorar sua saúde e condicionamento físico, mas também uma oportunidade de se destacar em competições locais e regionais. A periodização cuidadosa oferecida pela LCKR, focada na evolução dos alunos, é um aspecto fundamental que atrai André, pois ele está comprometido em alcançar seu máximo potencial e superar seus próprios limites.

A criação das personas, aluna 1 e aluno 2, oferece uma compreensão detalhada e segmentada dos perfis de clientes que a LCKR CrossFit pode atender de maneira mais eficaz. Estas *personas* ajudam a esclarecer as motivações, necessidades, frustrações e objetivos de diferentes segmentos do público-alvo, permitindo que a LCKR CrossFit ajuste suas estratégias de marketing e operações para atender melhor seus clientes.

Para a aluna 1, a comunicação de marketing pode enfatizar a flexibilidade de horários, a comunidade acolhedora e os benefícios do CrossFit para a saúde mental e física. Programas de bem-estar que combinem exercício com suporte emocional e social serão atraentes para personas como a aluna 1. Já o aluno 2, as campanhas de marketing devem destacar a estrutura de treinamento focada em competição, a evolução contínua e os desafios físicos oferecidos pela LCKR CrossFit. Promover relatos de evolução de outros membros que competem pode ser inspirador e motivador para o aluno 2. O ponto em comum das duas *personas* criadas, é o grande senso de comunidade empregado no CrossFit.

Análise dos Concorrentes

A análise dos concorrentes da LCKR CrossFit foi realizada por meio de uma pesquisa nas redes sociais, com foco principal no Instagram. O objetivo foi identificar os pontos fortes e fracos dos concorrentes, considerando aspectos como infraestrutura, localização, qualificação dos coaches, preços, estratégias de comunicação e tempo de mercado.

Espaço Físico e Infraestrutura

Entre os concorrentes, o concorrente 3 possui o menor espaço físico, enquanto o concorrente 1 e concorrente 2 têm áreas maiores. No entanto, todos os boxes oferecem vestiários com chuveiros e recepção. A LCKR CrossFit se destaca pela qualidade de seus equipamentos e pela utilização de um espaço bem estruturado para os treinos, mas os concorrentes também possuem instalações adequadas.

Localização

A LCKR CrossFit está situada na Avenida Santos Dumont, o que pode representar uma vantagem estratégica devido ao alto fluxo de pessoas e à acessibilidade de diferentes regiões da cidade. Por outro lado, os concorrentes estão localizados no Centro de Criciúma, com a vantagem de estarem próximos de outros serviços e comércios. Quanto ao estacionamento, o concorrente 3 oferece mais vagas, proporcionando maior comodidade para seus alunos.

Qualificação dos Coaches

A LCKR CrossFit conta com dois coaches certificados CrossFit level 1, além de um estagiário com formação em ginástica. O concorrente 1 possui dois coaches com a mesma certificação, enquanto o concorrente 2 tem um coach certificado e um estagiário. O concorrente 3 conta com três coaches, mas com qualificações adicionais em ginástica e levantamento de peso, embora não possuam a certificação level 1.

Preços Praticados

Os preços variam entre R\$215,00 e R\$335,00, com o concorrente 2 oferecendo os planos mais baratos. A LCKR CrossFit e o concorrente 1 têm planos anuais, o que pode ser um diferencial. O concorrente 3 oferece planos mensais mais caros, mas com a opção de pacotes livres.

Estratégias de Redes Sociais

A presença nas redes sociais é um fator crucial para a visibilidade de uma academia. A LCKR CrossFit se destaca pelo seu alto nível de engajamento no Instagram, com postagens frequentes (3 a 4 vezes por semana) e vídeos com potencial de viralização. Em contraste, o concorrente 1 e o concorrente 2 têm postagens menos frequentes, enquanto o concorrente 3 mantém uma boa frequência e alto engajamento com seus 13,3 mil seguidores.

Pontos de Paridade e Diferença

Todos os concorrentes utilizam a metodologia CrossFit e oferecem equipamentos padrões da modalidade. A principal diferença da LCKR CrossFit está no seu foco na evolução contínua dos alunos, com planilhas de treino personalizadas que promovem a progressão individual. Além disso, a academia é conhecida pelo ambiente acolhedor e familiar, enfatizando o bem-estar físico e mental, o que cria uma forte conexão emocional com os alunos. A análise mostra que a LCKR CrossFit se posiciona bem no mercado de Criciúma, destacando-se pelo atendimento personalizado, pela metodologia focada no progresso individual e pela forte presença digital. Para manter sua competitividade, a academia pode explorar ainda mais sua estratégia de conteúdo nas redes sociais e a qualidade do ambiente, que já são considerados diferenciais.

Resultados dos Questionários

A pesquisa foi dividida em três partes, com entrevistas realizadas com a proprietária, dois coaches e cinco alunos da LCKR CrossFit. A seguir, são apresentados os principais achados de cada grupo.

Entrevista com a Proprietária

A proprietária destaca que a LCKR CrossFit se foca na promoção da saúde e bem-estar, com uma abordagem diferenciada de treinamento e um ambiente acolhedor. Os clientes escolhem a academia em busca de uma rotina saudável, visando o bem-estar físico e mental, e a marca se define por excelência, família e superação. O propósito da LCKR é contribuir para uma sociedade mais saudável e feliz, em Criciúma e região.

Entrevista com os Coaches

Os coaches afirmam que a LCKR CrossFit é uma referência regional, reconhecida por seu compromisso com a superação, respeito e promoção da saúde. O diferencial da academia está na qualidade dos profissionais, na infraestrutura e na metodologia de treino, que inclui uma forte presença nas redes sociais. Para os coaches, o propósito é oferecer qualidade de vida por meio do exercício físico.

Entrevista com os Alunos

Os alunos destacam a importância de fatores como recepção, ambiente acolhedor e qualidade dos profissionais na escolha da LCKR CrossFit. A maioria foi atraída pela metodologia diferenciada, que respeita o processo de evolução de cada indivíduo e cria uma sensação de pertencimento à “família” da academia. As palavras mais mencionadas pelos alunos incluem *metodologia*, *evolução*, *receptividade*, *saúde*, *superação* e *família*, que refletem os valores da academia. Os alunos enfatizam a importância de um ambiente inclusivo, motivador e seguro, que promove tanto o desenvolvimento físico quanto pessoal.

A LCKR CrossFit é percebida como uma academia que valoriza a evolução contínua, a metodologia de treino diferenciada e a receptividade, criando uma forte sensação de comunidade. Esses aspectos são centrais para sua identidade e são frequentemente

mencionados por todos os entrevistados como principais razões para escolher a academia. Os quatro pilares que definem o DNA da LCKR CrossFit são: metodologia, evolução, receptividade e saúde.

Proposta de Posicionamento para a LCKR CrossFit

No cenário altamente competitivo dos boxes de CrossFit, o posicionamento de marca desempenha um papel crucial na diferenciação e sucesso de uma empresa. A LCKR CrossFit, localizada em Criciúma, Santa Catarina, busca não apenas oferecer um espaço para a prática de atividades físicas, mas também construir uma comunidade sólida e promover um estilo de vida saudável e ativo. Esta parte do trabalho tem como objetivo desenvolver uma proposta de posicionamento estratégico para a LCKR CrossFit, constituída de slogan, frase impacto e direcionamento de postagens.

A partir das entrevistas, é notório dois pontos que destacam a LCKR CrossFit dos demais. A sua alta receptividade com todos e uma metodologia diferenciada focada na evolução dos alunos.

Ao pensar em um slogan, uma frase que auxilie as pessoas a lembrarem da LCKR CrossFit, surgiu a ideia “**Criando sua melhor versão**”, o qual encapsula a missão, visão e valores da LCKR CrossFit, visto que tem como foco a saúde e bem estar, para construir uma sociedade mais saudável e projetar saúde para outras pessoas.

Já para a frase impacto “**Evolução constante e mudança positiva**”, aonde reforça a transformação mental e física do praticante, e também a evolução a cada treino, trazendo a superação pessoal que a LCKR CrossFit deseja transmitir aos alunos e outras pessoas no geral.

As duas ideias combinadas, ajudam a fortalecer o posicionamento da marca no mercado, que tem como princípio, ser uma empresa familiar, inclusiva, desde o aluno iniciante e o avançado que procura um nível maior de performance, com ótimos coaches, materiais de qualidade, alta receptividade e também com grandes oportunidades em campeonatos da região, visto que possui time próprio para as mesmas.

Desta forma o **posicionamento** da LCKR CrossFit será: “**Promover saúde física e mental aos alunos, aliando metodologia focada na evolução em um ambiente receptivo, familiar e acolhedor**”.

A partir desse posicionamento se sugere os seguintes direcionamentos de postagens.

Direcionamento de Postagens

As redes sociais são ambientes virtuais, que conectam pessoas com os mesmos interesses, objetivos e criam uma afinidade entre empresa e o consumidor. Aumentam a visibilidade, melhoram o posicionamento da marca, constroem uma base fiel de consumidores, entre outros benefícios.

No caso da LCKR CrossFit, após analisar suas estratégias, é visto que de todas as redes sociais, a que traz mais resultados é o Instagram. Com isso, foi criado algumas

sugestões de postagens na rede, conforme as figuras 4, 5, 6 e 7, visando atrair engajamento dos já seguidores, e interação de novos também e também fortalecer seu posicionamento na rede social.

Figura 4 - Post para feed.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Canva, 2024).

Com a seguinte legenda: “Preparar o corpo é o primeiro passo para a evolução. Nossa metodologia focada na evolução garante que cada treino seja seguro e eficaz. Venha evoluir com a LCKR CrossFit!”

Figura 5 - Post para feed.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Canva, 2024.

Com a seguinte legenda: “**A LCKR CrossFit é mais do que um lugar para treinar – é uma comunidade. Aqui, todos são bem-vindos e recebem o suporte necessário para atingir seus objetivos. Venha fazer parte da nossa família**”.

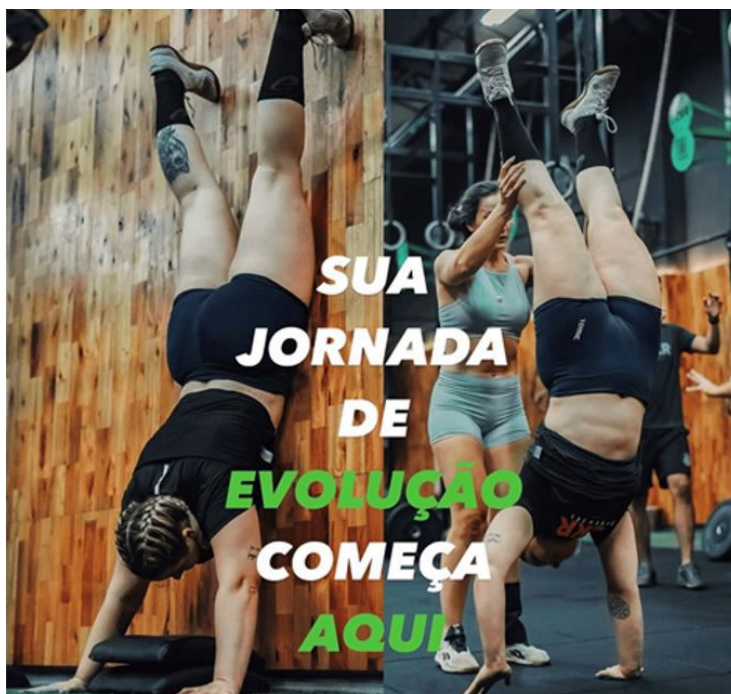
Figura 6 - Post para feed.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Canva, 2024.

Com a legenda: ***“Na LCKR CrossFit, acreditamos que a verdadeira saúde é uma combinação harmoniosa de bem-estar mental e físico. Cada treino é uma oportunidade de fortalecer não apenas o corpo, mas também a mente”.***

Figura 7 - Post para feed.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Canva, 2024.

Com a legenda: ***“Na LCKR CrossFit, cada treino é uma oportunidade de evolução. Com o apoio de nossos Coaches, você estará sempre um passo mais perto dos seus objetivos”.***

Essas são algumas sugestões de postagens para o Instagram da LCKR CrossFit, que reforçam o DNA, valores e posicionamento da marca.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como foco principal analisar e definir o posicionamento de marca da LCKR CrossFit. Em um cenário global competitivo e repleto de incertezas, a busca por diferenciação e identidade clara é crucial para o sucesso organizacional. A LCKR CrossFit, sendo uma empresa que visa promover a saúde e o bem-estar através da prática do CrossFit, precisa de um posicionamento que reflita seus valores e fortaleça sua presença no mercado.

Nesse sentido, surgiu a seguinte questão de pesquisa: “Como aplicar e desenvolver o posicionamento de marca para uma empresa de CrossFit em Criciúma?” A partir dessa questão, o estudo buscou desenvolver uma estratégia de posicionamento da marca para a empresa LCKR CrossFit, situada em Criciúma – SC.

Para responder à pergunta de pesquisa e alcançar o objetivo geral, o estudo passou por uma análise detalhada de cada objetivo específico. Primeiramente, identificou-se e criou-se as personas da marca, utilizando o modelo de mapa de empatia, o que permitiu entender melhor os desejos e necessidades dos clientes. Em seguida, identificaram-se as estratégias dos principais concorrentes para encontrar *gaps* no mercado onde a empresa atua, revelando oportunidades de diferenciação.

Adicionalmente, identificaram-se os valores/dna da marca LCKR CrossFit, que são metodologia, evolução, receptividade e saúde, estabelecendo uma base sólida para o posicionamento. Por fim, criou-se um posicionamento e estratégias de marketing para fortalecimento da marca, que alinham a identidade da LCKR CrossFit com as expectativas do mercado e dos clientes.

Com base nos resultados, algumas sugestões foram propostas para a LCKR CrossFit. Entre elas, a continuidade no investimento na metodologia focada de evolução e o fortalecimento das ações que promovem a receptividade e integração dos alunos, como eventos internos. Além disso, recomenda-se a implementação de mais iniciativas que abordem a saúde mental, complementando o foco atual na aptidão física.

As contribuições deste estudo são significativas para o campo de estudo do marketing na parte esportiva e para a prática do CrossFit. Ao identificar e consolidar os pilares de posicionamento da LCKR CrossFit, o estudo oferece insights valiosos para outras academias e empresas do setor que buscam aprimorar seu posicionamento de marca.

No entanto, o estudo também apresenta algumas limitações. A análise foi restrita a um único box de CrossFit, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos ou regiões. Além disso, foi avaliado somente a percepção de cinco alunos, por conveniência.

Para futuras pesquisas, sugere-se a expansão do estudo para outros boxes de CrossFit, em diferentes regiões, para comparar e validar os resultados encontrados

e também um número maior de entrevistas ou questionário. Também seria interessante investigar como as percepções dos clientes evoluem ao longo do tempo, considerando fatores externos e internos que possam influenciar.

Em conclusão, este estudo forneceu uma base sólida para o posicionamento de marca da LCKR CrossFit, destacando a importância da metodologia, evolução, receptividade e saúde. Ao focar nesses pilares, a LCKR CrossFit pode fortalecer sua identidade de marca e continuar a crescer, proporcionando uma experiência única e transformadora para seus alunos.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Marcas brand equity: gerenciando o valor da marca**. Tradução André Andrade. São Paulo: Negócio, 1998.

BEBENDO, M. (2019). **Branding processos e práticas para a construção de valor**. São Paulo: Saraiva.

BRUNI, A. L. **A administração de custos, preços e lucros**. São Paulo, 2006.

CANVA. **Plataforma de design gráfico**. 2024. Disponível em: <https://www.canva.com/design-trends/>. Acesso em 10 de jun. 2024.

CHURCHILL Junior., G. A.; PETER, J. P. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COOPER, A. *The inmates are running the Asylum: Why high-tech products drive us crazy and how to restore the sanity*. Sams - Pearson Education, 1999.

CROSSFIT Journal. **The growth of CrossFit in Latin America**, 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GIL, A. C. **Método de pesquisa e trabalho de conclusão de curso**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLASSMAN, G. What is CrossFit? **CrossFit Journal**, 2002.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, P. **Administração e Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing management**. 10. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing em ação**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z** – 80 Conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

KELLER, L.K.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson/Prentice-Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14 ed. – São Paulo 2012.

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

KELLER, K. L. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013.

KOTLER, P. **Gestão de marketing**. Décima primeira edição, Pearson educação Canadá. 2014.

KOTLER, P. **Marketing 4.0**. Do tradicional ao digital. Sextante, 2017.

LIDWELL, W.; HOLDEN, K.; BUTLER, J. **Principles of design: 125 Ways to enhance usability, Influence perception, Increase appeal, Make better design decisions, and teach through design**. Beverly, MA: Rockport Publishers, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MEDICINA S/A. **O Brasil é o segundo país com o maior número de academias de ginástica**. 2023. Disponível em: <https://medicinasasa.com.br/>. Acesso em 10 de jun. 2024.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers**. 2010.

RIES, AI; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

ROBERTS, K. **Love Marks: The Future Beyond Brands**. New York: PowerHouse Books. 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R. K. **Case study research and applications: Design and methods**. 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2015.

Gestão Logística na Importação de Máquinas e Equipamentos: a Utilização do Regime Aduaneiro Especial de Admissão Temporária

Eduarda Scussel Geremias

UNESC

Júlio César Zilli

UNESC

RESUMO

Em um contexto nacional marcado pela contínua entrada de empresas em diversos setores do mercado, a necessidade de diferenciais para competir com os concorrentes é cada vez maior. Uma das oportunidades de diferencial competitivo é o Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária. Diante disso, o estudo objetivou compreender a utilização do Regime Aduaneiro Especial de Admissão Temporária na importação de máquinas e equipamentos em uma empresa do Sul de Santa Catarina. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter descritivo, bibliográfico, documental e um estudo de caso. Os dados de origem secundária, foram analisados utilizando-se da técnica qualitativa, por meio de uma análise documental. Constatou-se que para a aplicação do Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária é aplicado um processo de despacho aduaneiro com características diferenciadas dos demais processos de importação, sendo requerido uma maior quantidade de documentos para a efetiva aplicação do regime. Também pode-se reconhecer os benefícios fiscais da aplicação do regime em estudo, no caso específico apresentado, a isenção da cobrança dos tributos fiscais, sendo estes cobrados somente se for efetivada a nacionalização do produto ou mercadoria importada. Por fim, nota-se o impacto no processo logístico e do despacho aduaneiro da aplicação do regime no processo em estudo.

Palavras-chave: importação; regimes aduaneiros especiais; admissão temporária.

INTRODUÇÃO

No contexto mundial atual, a constante entrada de novas empresas no mercado nacional cria a necessidade de as empresas procurem maneiras de se diferenciar entre os concorrentes no seu setor do



mercado, buscando vantagens estratégicas competitivas para que a empresa se diferencie e destaque dentro desse perfil. Para indústrias como a de manufatura, construção civil e para a agricultura, a importação de máquinas e equipamentos é essencial.

A importação de modo tradicional pode não ser uma estratégia viável para muitas empresas devido à alta cobrança de tributos feita pelo Governo Federal. Em contrapartida, o Regime Especial de Admissão Temporária apresenta possibilidades de importação para as empresas em que à uma isenção total ou parcial dos tributos incidentes sobre a importação, assim viabiliza processos, que se realizados usando a maneira mais tradicional de importação não seriam possíveis (Brasil, 2015).

Com a crescente interdependência das economias e o aumento das trocas comerciais internacionais, as empresas enfrentam desafios relacionados a eficiência, custos e competitividade. Nesse cenário, a utilização de um regime aduaneiro como o de admissão temporária, apresenta uma estratégia competitiva na gestão logística gerando uma vantagem competitiva para a empresa.

No âmbito da gestão logística, a aplicação eficaz do Regime Aduaneiro Especial de Admissão Temporária requer uma abordagem estratégica que envolve a otimização dos processos de transporte, armazenagem e documentação, bem como o gerenciamento das obrigações legais e fiscais. No entanto, a gestão logística necessária para a introdução de operações de importação temporária em uma empresa é complexa. Portanto, a pesquisa busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como o Regime Aduaneiro Especial de Admissão Temporária pode potencializar a estratégia de importação de máquinas e equipamentos em uma empresa do sul de Santa Catarina?

A complexidade na logística para importação de máquinas e equipamentos atinge um nível significativo devido a todas as variáveis envolvidas neste processo, que vai desde a escolha do fornecedor até a entrega da mercadoria em seu destino final. A partir desse contexto, a pesquisa tem por objetivo “Compreender a utilização do Regime Aduaneiro Especial de Admissão Temporária na importação de máquinas e equipamentos em uma empresa do Sul de Santa Catarina”.

PROCESSO DE IMPORTAÇÃO E A GESTÃO LOGÍSTICA

Para Segalis, França e Atsumi (2012), a importação é definida pelas compras internacionais realizadas por um país, sejam elas efetuadas por pessoas jurídicas ou pessoa física. A importância das operações de importação também está na diversificação de mercados, deixando de comprar apenas do mercado interno, aumentando seu leque de fornecedores e reduzindo seus riscos de crise de mercado, como aumento de preços e políticas governamentais (Keedi, 2004).

A globalização dos mercados tem causado repercussões na gestão de empresas, processo que tem sido acentuado nos últimos anos. Essas repercussões se referem a novos desafios no processo de abastecimento e distribuição, na gestão de fornecedores, na gestão de qualidade, na gestão de tempo e outros. Nesse contexto, fornecedores e clientes originários de outros países passam a ser cada vez mais comuns, como diferencial de competitividade empresarial (Morini, 2006).

Nesse cenário, a crescente concorrência local e mundial, força as empresas a buscarem economias de escala, de forma a reduzirem custos de manufatura e custos na gestão do abastecimento. Além da redução de custo, objetiva-se o reduzir o tempo de suprimento na cadeia logística (Morini, 2006, p. 404).

Segundo Morini (2006), a busca pela redução de custos e estoques, e melhorar no atendimento a clientes e na logística tem sido pontos de destaque nas organizações. Novas tecnologias e necessidades impostas pelo mercado criaram novos papéis para a logística. Isso resulta na ampliação da aplicação do conceito logístico e passa a ter uma preocupação global.

Segundo Zilli (2022) os processos de importação podem ser feitos de duas maneiras: direta e indireta. A importação direta é caracterizada quando todos os trâmites comerciais são efetuados diretamente entre o importador e exportador. Os processos de importação indiretos são caracterizados quando o importador utiliza uma empresa denominada “trading company” para importar a mercadoria no mercado internacional, de acordo com Zilli (2022).

As organizações podem também optar por terceirizar suas operações de importação, segundo a Receita Federal do Brasil (2022) existem atualmente duas maneiras de terceirização das operações de comércio exterior: Importação por conta e ordem e a importação por encomenda.

Sobre a **importação por conta e ordem**, a normativa da Receita Federal do Brasil (RFB) nº 1861 dispõe no Art. 2º que esse tipo de operação é caracterizada quando “a pessoa jurídica importadora é contratada para promover, em seu nome, o despacho aduaneiro de importação de mercadoria de procedência estrangeira adquirida no exterior por outra pessoa, física ou jurídica” (Brasil, 2009).

O Art. 3º da normativa nº1861 caracteriza a **importação por encomenda** como “aquela em que a pessoa jurídica importadora é contratada para promover, em seu nome e com recursos próprios, o despacho aduaneiro de importação de mercadoria de procedência estrangeira por ela adquirida no exterior para revenda a encomendante predeterminado” (Brasil, 2009).

Com relação aos **impostos de importação**, o Art. 72º do Decreto no 6759 dispõe que fator gerador destes impostos é a entrada da mercadoria no território aduaneiro. De acordo com a RFB, os seguintes impostos são incidentes sobre mercadorias estrangeiras em território aduaneiro.

Quadro 1 - Impostos sobre mercadoria.

TRIBUTAÇÃO INCIDENTE SOBRE MERCADORIA IMPORTADA	
II	Imposto de Importação
IPI	Imposto sobre produtos industrializados
PIS/PASEP	Contribuição para
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
AFRMM	Adicional de Frete para a Renovação da Marinha Mercante
CIDE	Contribuição sobre Intervenção no Domínio Econômico
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
TAXA SISCOMEX	Taxa de Utilização do Siscomex

Fonte: Elaboração própria a partir de Brasil (2022).

Nos processos de importação pode ocorrer a isenção ou redução dos **impostos** sobre produtos importados, o Art. 114º do capítulo 8º do Decreto no 6.759/2009, descreve que a legislação tributária deve ser interpretada literalmente o que dispuser sobre a isenção ou redução dos impostos de importação. A isenção ou redução dos impostos será somente reconhecida quando decorrente de lei ou de ato internacional, conforme o Art. 115º.

Despacho Aduaneiro na Importação

O Livro V do Decreto nº6759 discorre sobre os processos para **despacho aduaneiro** na importação. O Art. 542º do Capítulo I deste Decreto caracteriza o processo de despacho como o procedimento no qual é verificada a exatidão dos dados declarados pelo importador em relação a mercadoria que foi importada, e os documentos e legislação específica para o mesmo. Toda a mercadoria importada definitivamente ou não, com incidência ou não dos impostos de importação, devem ser submetidas ao despacho de importação feito em zona primária ou secundária, de acordo com o Art. 543º e 544º.

Para a efetivação da importação é necessário o **licenciamento de importação**, o Art. 550º determina que “a importação da mercadoria está sujeita, na forma a legislação específica, a licenciamento por meio do SISCOMEX. (...) Em caso de despacho realizado sem registro da declaração no SISCOMEX, a manifestação dos órgãos anuentes ocorrerá em campo específico de declaração ou em documento próprio” (Brasil, 2009).

O **conhecimento de carga**, o Art. 554º determina que o conhecimento de carga original, ou documento equivalente, constitui prova de posse ou propriedade da mercadoria. Para cada conhecimento de embarque deve haver uma única declaração de importação, salvo por exceções estabelecidas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, conforme o Art. 555 do Decreto nº 6759.

Para o efetivo despacho aduaneiro de importação, a **fatura comercial** deverá conter, conforme o Art. 557º, as seguintes informações:

- I - Nome e endereço, completos do exportador;
- II - Nome e endereço, completos do importador, e se for o caso, do adquirente ou encomendante predeterminado;
- III - Especificação das mercadorias em português ou em idioma do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio;
- IV - Marca, numeração e, se houver número de referência dos volumes;
- V - Quantidade e espécie dos volumes;
- VI - Peso bruto dos volumes;
- VII - Peso líquido dos volumes;
- VIII - País de origem, entendido como aquele onde houver sido produzida a mercadoria ou onde tiver ocorrido a última transformação substancial;
- IX - País de aquisição, sendo considerado aquele do qual a mercadoria foi adquirida, independente do país de origem da mercadoria ou de seus insumos;
- X - País de procedência, entendido como aquele em que se encontra a mercadoria no momento de sua aquisição;

XI - Preço unitário e total de cada espécie de mercadoria;

XII - Custo de transporte e demais despesas relativas às mercadorias especificadas na fatura;

XIII - Condições e moedas de pagamento;

XIV - Termo de condição de venda (INCOTERM).

O Art. 559º ainda determina que a via da fatura deverá ser sempre a original, podendo ser emitida por qualquer processo.

O Art. 564º dispõe que os processos de importação estão sujeitos a conferência aduaneira que “tem por finalidade identificar o importador, verificar a mercadoria e a correção das informações relativas à sua natureza, classificação fiscal, quantificação e valor, e confirmar o cumprimento de todas as obrigações, (...) A fim de determinar o tipo e a amplitude do controle a ser efetuado na conferência aduaneira, serão adotados canais de seleção” (Brasil, 2009).

O **Desembaraço Aduaneiro**, o Art. 571º caracteriza como “o ato pelo qual é registrada a conclusão da conferência aduaneira”. A mercadoria não será desembaraçada se: i) a exigência de crédito tributário no curso da conferência aduaneira esteja pendente de atendimento, exceto em hipótese autorizadas pela Ministro de Estado da Fazenda; ii) enquanto não apresentados os documentos referidos informados pelo Art. 553º.

O desembaraço de importação da mercadoria fica sujeito à informação de pagamento do adicional para renovação da marinha mercante, ou de sua isenção, conforme o Art. 575º.

Regimes Aduaneiros

Existem variados regimes, cada um podendo atender necessidades específicas para a viabilização de operações. De acordo com Almeida (2022), alicerçado no Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, a legislação brasileira classifica dois tipos de regimes: os aduaneiros especiais e os aplicados em áreas especiais, com isso o governo estabelece instrumentos extrafiscais para realização das políticas de comércio exterior, na entrada, assim como, na saída de mercadorias do território nacional. O Quadro 2 destaca os principais regimes aduaneiros.

Quadro 2 - Classificação dos regimes aduaneiros.

REGIME ADUANEIRO	CARACTERÍSTICAS
Drawback	Permite a suspensão ou eliminação de tributos incidentes na aquisição de insumos que serão utilizados na industrialização de produtos exportados.
Exportação Temporária	Permite a suspensão ou eliminação de tributos incidentes na aquisição de insumos que serão utilizados na industrialização de produtos exportados.
RECOF-SPED	Permite que a empresa beneficiária importe ou adquira no mercado doméstico insumos para o seu processo produtivo, industrialize os seus produtos finais e os exporte, sem realizar o pagamento de tributos em quaisquer dessas etapas.
REPETRO	O Repetro é o regime aduaneiro especial de exportação e de importação de bens destinados às atividades de pesquisa e de lavra das jazidas de petróleo e gás natural
Trânsito Aduaneiro	Permite o transporte de mercadoria, sob controle aduaneiro, de um ponto a outro do território aduaneiro, com suspensão do pagamento de tributos.

REGIME ADUANEIRO	CARACTERÍSTICAS
Entrepósito Aduaneiro	Permite o armazenamento de mercadorias em recintos alfandegados, de uso público ou privado, com utilização de determinados benefícios tributários
Entrepósito Aduaneiro	Permite a armazenagem de mercadoria estrangeira em recinto alfandegado de uso público, com suspensão do pagamento dos impostos federais, da contribuição para o PIS/PASEP-Importação e da COFINS-Importação incidentes na importação.
Exportação Temporária	Permite a saída de mercadorias do País, com suspensão do pagamento do imposto de exportação, condicionada ao seu retorno em prazo determinado, no mesmo estado em que foram exportadas.
Loja Franca	Permite a instalação de estabelecimento comercial em portos ou em aeroportos alfandegados (zona primária) para vender mercadoria nacional ou estrangeira a passageiro em viagem internacional, sem a cobrança de tributos, contra pagamento em moeda nacional ou estrangeira.
REPEX	O REPEX - regime aduaneiro especial de importação de petróleo bruto e seus derivados - é o que permite a importação desses produtos, com suspensão do pagamento dos impostos federais, da contribuição para o PIS/PASEP-Importação e da COFINS-Importação, para posterior exportação, no mesmo estado em que foram importados.
REPORTO	Permite, na importação de máquinas, equipamentos, peças de reposição e outros bens, a suspensão do pagamento do imposto de importação, do imposto sobre produtos industrializados, da contribuição para o PIS/PASEP-Importação e da COFINS-Importação, quando importados diretamente pelos beneficiários do regime e destinados ao seu ativo imobilizado para utilização exclusiva na execução de serviços.
Trânsito Aduaneiro	Permite o transporte de mercadoria, sob controle aduaneiro, de um ponto a outro do território aduaneiro, com suspensão do pagamento de tributos.

Fonte: Elaboração própria a partir do Decreto nº 6.759, 2009.

Entre os regimes destacados na tabela anterior, inclui-se o regime aduaneiro de importação temporária, que será caracterizado na próxima seção. Serão apresentados os processos necessários para sua utilização, bem como sua aplicação prática.

Regime Aduaneiro Especial de Admissão Temporária

O conteúdo desta seção foi extraído do Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, que objetiva “Regulamentar a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior”.

O art. 353º do decreto especifica que “o Regime Aduaneiro Especial de Admissão Temporária é o que permite a importação de bens que devam permanecer no país durante prazo fixado, com suspensão total do pagamento de tributos, ou com suspensão parcial, no caso de utilização econômica”.

De acordo com o Art. 363º da norma, a aplicação do regime de admissão temporária ficará condicionado aos critérios abaixo: *i)* Utilização dos bens dentro do prazo fixado e exclusivamente nos fins previstos; *ii)* Constituição das obrigações fiscais em termo de responsabilidade; e *iii)* Identificação dos bens.

Para a autorização da utilização do regime, o Art. 358º, determina que a autoridade aduaneira deve observar o cumprimento cumulativo de três condições: *i)* Importação temporária, comprovada por qualquer meio julgado idôneo; *ii)* Importação sem cobertura cambial; e *iii)* Adequação dos bens à finalidade para a qual foram importados.

Para a concessão do regime a autoridade aduaneira fixará o prazo de vigência do regime, que será contado do desembarço aduaneiro, de acordo com o Art. 360º (Brasil, 2009). O parágrafo 1º do Art. 360º do decreto, entende que o período de vigência do regime é compreendido entre a data do desembarço aduaneiro e o termo final do prazo fixado pela autoridade aduaneira para permanência da mercadoria no país. Os bens admitidos no regime ao amparo de acordos internacionais pelo país estarão sujeitos aos termos e prazos neles previstos, conforme o parágrafo 2º do Art. 355º. O regime é concedido pelo prazo previsto no contrato de arrendamento operacional, de aluguel ou de empréstimo, entre o importador e a pessoa estrangeira, prorrogável na medida da extensão do prazo estabelecido no contrato, conforme o art. 374o, (...) o prazo máximo de vigência do regime é de cem meses.

Para a extinção do regime, o Art. 367º entende que deverá ser adotada, durante a vigência do regime, uma das providências seguintes, para a liberação do termo de reponsabilidade: *i)* Reexportação; *ii)* Entrega à Fazenda Nacional, livres de quaisquer despesas, desde que a autoridade aduaneira concorde em recebê-los; *iii)* Destruição, às expensas do interessado; *iv)* Transferência para outro regime especial; ou *v)* Despacho para consumo, se nacionalizados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste artigo foi utilizada uma abordagem primariamente qualitativa. Segundo Roesch (1999), uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados.

A abordagem qualitativa neste estudo foi aplicada de maneira a compreender o Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária e os reflexos de sua utilização, em um contexto empresarial, mapeando o fluxo logístico do processo de utilização deste regime.

Quanto aos fins de investigação, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva. Para Diehl e Tatim (2004) a pesquisa descritiva objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis. A característica mais significativa é a utilização de técnicas padronizadas para coleta de dados.

Ademais, para a elaboração da pesquisa utilizou-se da análise documental para obter as informações necessária para cumprir com a questão de pesquisa: Como o Regime Aduaneiro Especial de Admissão Temporária pode potencializar a estratégia de importação de máquinas e equipamentos em uma empresa do Sul de Santa Catarina?

A utilização do estudo de caso foi necessária, pois, para a elaboração dessa pesquisa, foi feito o uso de dados obtidos por meio de um caso específico da empresa objeto deste estudo, com o qual foi possível: *i)* Caracterizar a empresa objeto do estudo; *ii)* Mapear o fluxo logístico e as categorias de máquinas e equipamentos importados; *iii)* Destacar a modalidade do regime de importação temporária e a sua aplicação; e *iv)* Identificar os reflexos da utilização do regime de importação na gestão logística.

Para a elaboração da pesquisa fez-se o uso de dados de fontes secundárias, ou seja, serão usados dados coletados por meio de registros e documentos anteriormente já elaborados e utilizados em um processo de importação temporária da empresa de estudo desta pesquisa.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

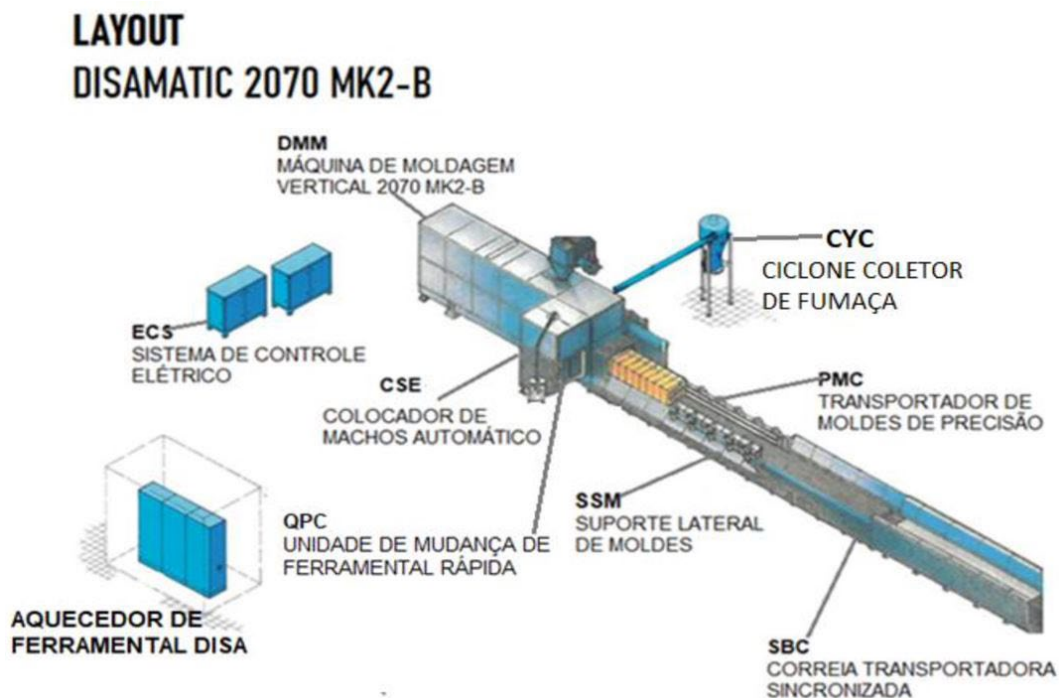
Para a elaboração deste estudo foi utilizado um caso de um processo de importação temporária realizado em 2023. A empresa em estudo, denominada Freios LTDA. a fim de manter a identidade da empresa em sigilo, é líder no mercado de fornecimento de discos de freios e tambores, localizada no sul de Santa Catarina. Seus produtos são distribuídos para todo território nacional e exportada para mais de 20 países.

O maquinário importado neste caso em estudo, tem com o objetivo de renovar o parque fabril da empresa Freios LTDA. O equipamento pertence a posição 74 do capítulo 84 do NCM, o Siscomex descreve a maquinário como utilizado “para fazer moldes de areia para fundição”.

Para a finalidade deste estudo, foram analisados os documentos e trocas de e-mail referentes a todo o processo logístico e de despacho. Estes foram utilizados para elaborar o estudo de caso desta pesquisa.

A figura 1 apresenta o *layout* do maquinário e seus acessórios conforme o manual do fabricante.

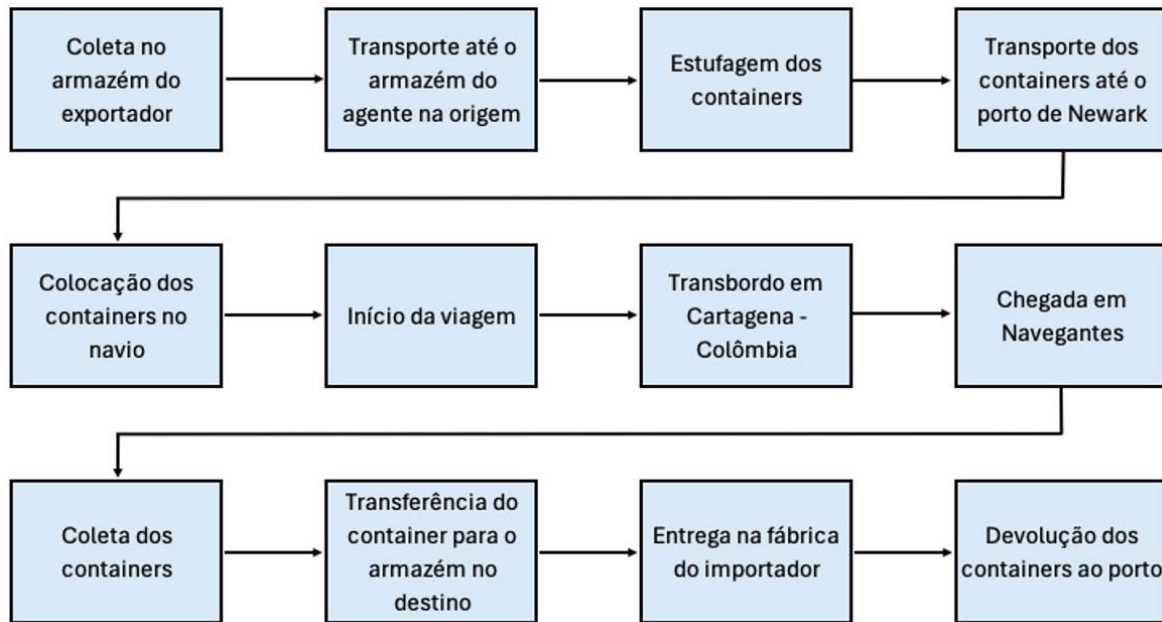
Figura 1 - Layout do maquinário e seus acessórios.



Fonte: Manual fornecido pela empresa fabricante do maquinário, 2023.

Para a mapeação do processo logístico do caso em estudo foi elaborada a figura 2, para demonstrar as etapas do processo.

Figura 2 - Etapas do processo logístico do caso em estudo.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

O processo teve início no momento da coleta da mercadoria no armazém do exportador localizado na cidade de Stow no estado de Ohio nos Estados Unidos. Depois da coleta da mercadoria em Stow, ela foi transportada até o armazém do agente logístico na origem, localizado em Newark, Nova Jersey, Estados Unidos.

A partir do recebimento da máquina e seus componentes no armazém, o agente logístico ficou responsável por embalar e proteger a mercadoria para que ela chegasse no destino de forma segura.

Após a realização do trabalho de embalagem e apeçado da mercadoria elas foram estufadas nos containers, em total foram utilizados dois containers flat rack e cinco containers high cube para o transporte da mercadoria. Posteriormente a estufagem dos containers, eles foram levados ao porto de Newark, Nova Jersey para cumprir com os *deadlines* estipulados pelo armador para recebimento de carga.

A mercadoria saiu do porto de Newark no navio Monte Pascoal operado pela Maersk, com destino a navegantes e ocorrendo transbordo em Cartagena, Colômbia. O tempo de trânsito da mercadoria desde a saída do porto nos Estados Unidos e chegada no porto de Navegantes levou um total de trinta dias.

Os containers foram levados até o armazém da MULTILOG em Navegantes para armazenagem em zona primária, ficando armazenados por treze dias até a retirada dos containers pela transportadora responsável para a entrega no destino final, a fábrica do importador no sul de Santa Catarina. A Freios LTDA recebeu os containers na fábrica e após o processo de desova dos containers eles foram retornados ao porto dentro do prazo de 14 dias, sem gerar custos extras de *demurrage*. O quadro 3 apresenta os custos do processo logístico descrito.

Quadro 3 - Custos do processo logístico.

CUSTOS LOGÍSTICO		CUSTO TOTAL US\$/R\$	CUSTO TOTAL R\$
Frete Internacional	2x40 Flat Rack	\$ 74.000,00	R\$ 414.400,00
	5x40 High Cube	\$ 105.000,00	R\$ 588.000,00
Desconsolidação		\$ 160,00	R\$ 896,00
TRS		\$ 30,00	R\$ 168,00
Taxas locais na Origem		\$ 39.250,00	R\$ 219.800,00
Custo de Transporte na Origem		\$ 44.900,00	R\$ 251.440,00
ISPS		\$ 266,00	R\$ 1.489,60
Damage Fee		\$ 350,00	R\$ 1.960,00
Import Fee		\$ 455,00	R\$ 2.548,00
Embalagens		\$ 4.500,00	R\$ 25.200,00
Capatazia		R\$ 8.750,00	R\$ 8.750,00
Devolução do Container		R\$ 190,00	R\$ 190,00
BL		R\$ 650,00	R\$ 650,00
Licença de Importação		R\$ 660,00	R\$ 660,00
Armazenagem Multilog (Porto Seco)		R\$ 23.745,52	R\$ 23.745,52
TOTAL		\$268.911,00 + R\$33.995,52	R\$ 1.539.897,12

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Os custos apresentados englobam os custos necessários, desde transporte, embalagem e estufagem da mercadoria nos containers, à coleta no armazém do exportador até a entrega do maquinário no porto seco. Parte dos custos estão em dólares e parte em reais, pois alguns devem ser pagos na origem da mercadoria, nesse caso só Estados Unidos, e outros são pagos no Brasil.

Conforme apresentado pelo Quadro 4, o total da operação logística do caso de estudo desta pesquisa foi de US\$ 157.911,00 e mais R\$ 33.995,52, considerando a taxa do dólar cobrado no dia, de aproximadamente R\$ 5,60, em que a empresa importadora efetuou o pagamento, o custo total do processo logístico foi de R\$ 1.595.503,12. O quadro 4 apresenta a descrição das taxas e custos envolvidos no processo logístico.

Quadro 4 - Descrição das taxas e custos do processo logístico.

CUSTOS LOGÍSTICOS	DESCRIÇÃO DAS TAXAS E CUSTOS	
Frete Internacional	2x40 Flat Rack	Custos do frete internacional correspondente aos dois containers flat rack e as cinco containers High Cube.
	5x40 High Cube	
Desconsolidação	Taxa cobrada pelo manuseio da documentação de importação.	
TRS	Taxa de Registro de Siscarga.	
Taxas locais na Origem	Taxas cobradas pelo armador na origem, inclui capatazia, BL, entre outras.	
Custo de Transporte na Origem	Custos de transporte entre o armazém do exportador em Stow e o armazém do agente em Newark.	
ISPS	Taxa cobrada pelo terminal de origem, para o controle de acessos e monitoramento.	
<i>Damage Fee</i>	Taxa cobrada para manutenção do container.	
<i>Import Fee</i>	Taxa cobrada pelo armador em processos de importação.	
Embalagens	Custos do processo de embalagem e apeação da mercadoria na origem.	
Capatazia	Taxa para movimentação do container no porto de destino.	
Devolução do Container	Taxa cobrada pelo armador para o retorno do container no porto de destino.	
BL	Taxa sobre o BL no destino.	
Licença de Importação	Taxa para emissão da LI.	
Armazenagem Multilog (Porto Seco)	Custos de armazenagem em porto seco após a retirada dos containers do porto.	

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

No caso de estudo desta pesquisa a modalidade do Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária aplicada foi o de suspensão total do pagamento de tributos. Para a utilização dos benefícios deste regime é necessário a solicitação do uso do mesmo no momento de registro da DI no Siscomex.

De acordo com o Art. 358º do Decreto nº6759, deve-se cumprir três requisitos para a utilização do Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária, i) Importação temporária, comprovada por qualquer meio julgado idôneo; ii) Importação sem cobertura cambial; e iii) Adequação dos bens à finalidade para a qual foram importados. A empresa Freios LTDA possuía o contrato com a empresa exportadora, que apresentava o acordo entre as empresas e demonstrava que a mercadoria seria importada temporariamente pela empresa brasileira, no contrato também era demonstrado que a empresa importadora não iria comprar a máquina efetivamente até que o período de testes não fosse completo e que a mercadoria estaria apta para seu uso, deste modo cumprindo com todos os requisitos do Art. 358º.

Como o equipamento importado é usado, faz-se necessário a solicitação de uma Licença, Permissão, Certificado ou outro Documento (LPCO) do modelo I00009 – Licença para Importação de Material Usado, para a importação do maquinário.

A Instrução Normativa RFB nº 1.600, de 14 de dezembro de 2015, determina que também é solicitado, além dos documentos já utilizados em processo de importação definitivos, o requerimento de admissão temporário (RAT) no momento do despacho, nele deve-se constar o beneficiário do regime, informações do pedido como descrição e

fundamentação, e o número da DI. Conforme o cap. 2 do Art. 14º, para a utilização deste regime é necessário que o importado apresente o contrato entre o exportador e a Freios LTDA. que ampare a importação.

Após o cumprimento do cronograma de teste e a subsequente aprovação do equipamento após os 180 dias solicitados, a empresa Freios LTDA realizou um novo processo de despacho para a nacionalização da mercadoria, e conseqüentemente o pagamento dos impostos sobre o valor da mercadoria, conforme estipulado no contrato entre o importador e exportador caso a mercadoria fosse aprovada pela empresa brasileira.

Para o processo de despacho foi criado o dossiê de todos os documentos anexados ao processo no portal Siscomex, dentre os documentos enviados se encontram o RAT, com o prazo pretendido de 180 dias para a mercadoria ficar no Brasil; o contrato de admissão temporária, entre o exportador e importador; o cronograma de testes; e a DI, mostrando a atribuição do Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária ao processo.

A utilização do Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária com suspensão total dos tributos afeta principalmente a etapa do despacho dentro do processo logístico. A utilização deste regime requer a elaboração e solicitação de documentos extras em relação a processos de importação sem a utilização do regime.

Outra etapa afetada pela utilização do regime é a cobrança dos impostos sobre a mercadoria. Segundo o Portal Único do Siscomex, os impostos, a nível federal, cobrados sobre o NCM 8474.8010 são o II, IPI, PIS/PASEP, e COFINS, a nível estadual o imposto cobrado é o ICMS de 18% do estado de Santa Catarina. Sem a utilização do Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária com suspensão total dos tributos, o importador teria que pagar os tributos no valor total de R\$ 780.218,56, equivalente a 41,95% do valor da mercadoria, conforme tabela abaixo.

O quadro 5 apresenta os impostos cobrados sobre o equipamento em porcentagem e valor monetário.

Quadro 5 - Impostos sobre o equipamento importado.

IMPOSTOS COBRADOS SOBRE O EQUIPAMENTO		
TRIBUTOS	ALÍQUOTA	VALOR DEVIDO R\$
II	11,20%	R\$ 208.306,27
IPI	0%	-
PIS/PASEP	2,10%	R\$ 39.057,42
COFINS	10,65%	R\$ 198.076,94
ICMS	18%	R\$ 334.777,93
TOTAL		R\$ 780.218,56

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Com a utilização do regime, o importador teve o pagamento dos impostos sobre a mercadoria suspensos durante o período de teste do equipamento, somente após a efetiva nacionalização do maquinário os tributos devidos foram pagos. O Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária com suspensão total dos tributos, possibilitou a importação, teste e utilização do maquinário no parque fabril da Freios LTDA. antes de ser nacionalizada e os impostos pagos, ou seja, a empresa pode começar a produzir e gerar receita com o maquinário antes mesmos de ele ser pago.

Deste modo, por meio da incorporação do maquinário à linha de produção, antecipadamente à sua liquidação financeira, a empresa exportadora efetua os pagamentos pertinentes aos tributos e impostos para a Receita Federal. Desta forma este processo viabiliza que a receita gerada durante esse intervalo de tempo possa, em parte ou integralmente, compensar as obrigações fiscais pendentes no futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse contexto, envolvendo a utilização do Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária e o processo logístico, a pesquisa procurou responder “Como o Regime Aduaneiro Especial de Admissão Temporária pode potencializar a estratégia de importação de máquinas e equipamentos em uma empresa do Sul de Santa Catarina?”, caracterizando assim, a questão de pesquisa. Com isso, delimitou-se o objetivo geral do estudo que se propôs “Compreender a utilização do Regime Aduaneiro Especial de Admissão Temporária na importação de máquinas e equipamentos em uma empresa do sul de Santa Catarina.”

A utilização do Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária, apresenta uma oportunidade e diferencial para as empresas que o utilizam. A aplicação deste regime requer uma abordagem estratégica em relação ao processo logístico para otimizar o processo e gerenciar as obrigações legais e fiscais. A complexidade do processo logístico atinge um nível significativo considerando todas as variáveis do processo de importação com a utilização do Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária.

A pesquisa apresenta como contribuição o detalhamento do processo logístico para importações utilizando o Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária, apresentando uma pesquisa diferenciada das atuais publicações encontradas sobre o regime de importação em questão, trazendo uma perspectiva voltada para o fluxograma do processo logístico e processo de despacho.

Dada à importância deste assunto, como proposta, sugere-se a elaboração de estudos futuros sobre os demais Regimes Aduaneiros Especiais de Importação, a fim de demonstrar os benefícios de sua utilização para empresas importadoras, bem como identificar os processos de despacho destes regimes, a fim de possibilitar que novas empresas desfrutem dos benefícios da utilização de tais regimes.

Como fator limitante da pesquisa, ressalta-se que os dados são referentes a um único caso de estudo de uma empresa importadora na região Sul de Santa Catarina, não havendo estudo de demais casos de utilização do regime em outros estados do Brasil. Dessa forma, sugere-se que as pesquisas futuras aprofundem os estudos sobre o tema com empresas de outros estados e seguimentos de atuação, a fim de apresentar mais modelos da logística do processo.

Em virtude dos dados apresentado nota-se que o desenvolvimento deste tema relevante possibilitou, não só o mapeamento logístico dentro de um processo de importação temporária, mas também identificar quais os reflexos da utilização do regime em estudo, assim como os requisitos documentais e legais para a utilização do Regime Aduaneiro Especial de Importação Temporária.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Receita Federal. **Exportação indireta e formas de exportação**. Brasília: Receita Federal, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/manuais/exportacao-portal-unico/situacoes-especiais-na-exportacao/exportacao-indireta>. Acesso em: 30 mar. 2024.

BRASIL. Receita Federal. **Instrução normativa nº 1600, de 14 de dezembro de 2015**. Dispõe sobre a aplicação dos regimes aduaneiros especiais de admissão temporária e de exportação temporária. Brasília: Receita Federal, 2015. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=70297#>. Acesso em: 30 mar. 2024.

BRASIL. Receita Federal. **Instrução normativa nº1861 de 27 de dezembro de 2018**. Estabelece requisitos e condições para a realização de operações de importação por conta e ordem de terceiro e por encomenda. Brasília: Receita Federal, 2018. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=97727>. Acesso em: 29 mar. 2024.

BRASIL. Receita Federal. **Decreto nº6759, de 5 de fevereiro de 2009**. Regulamenta a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior. Brasília: Receita Federal, 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm. Acesso em: 20 mar. 2024.

BRASIL. Receita Federal. **Tratamento tributário na importação**. Brasília: Receita Federal, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/invest-export-brasil/importar/consulte-normas-tributarias/tratamento-tributario-na-importacao-1>. Acesso em: 14 de abr. 2024.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KEED, S. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

MORINI, C.; SIMÕES, R; DAINEZ, V. **Manual de comércio exterior**. Campinas, SP: Alínea, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

SEGALIS, G.; FRANÇA, R.; ATSUMI, S. Y. K.; **Fundamentos de exportação e importação no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2012. *E-book*. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=lang_en%7Clang_pt&id=5CGHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=exportação+e+importação&ots=FdUpNNjRau&sig=DITZGTPveOGsSfbiHmk8z9pwx1c&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 30 set. 2023.

AGRADECIMENTOS

Ao Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – LabGENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Empreendedorismo Feminino de Impacto Social

Maria Alice Aguiar Bueno

UNESC

Abel Corrêa de Souza

UNESC

RESUMO

O empreendedorismo social surge como uma abordagem inovadora que busca resolver problemas sociais e ambientais, combinando princípios empresariais com objetivos de impacto social. Visa não apenas a geração de lucro, mas também a fomentação de mudanças positivas na sociedade, desempenhando um papel crucial na construção de um mundo mais justo, equitativo e sustentável, oferecendo soluções inovadoras e colaborativas para os desafios mais prementes da nossa sociedade. Nesse sentido, o estudo objetivou evidenciar a importância do empreendedorismo feminino de impacto social e suas implicações na responsabilidade social de uma empresa localizada na cidade do Rio de Janeiro. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa com abordagem qualitativa, descritiva, bibliográfica e um estudo de caso. A área de estudo envolveu as participantes de um projeto desenvolvido pela marca Rosa Madeira. Os dados de origem primária, foram coletados com o auxílio de um questionário aplicado à proprietária e à 15 participantes do projeto. Os dados foram analisados por meio de uma análise de frequência simples. Por fim, percebe-se que as estratégias sustentáveis adotadas visam primordialmente harmonizar o desenvolvimento econômico com a responsabilidade social, contemplando de forma abrangente o impacto social. Isso se traduz na garantia da máxima efetividade do modelo delineado e na promoção de uma sociedade mais equitativa e sustentável.

Palavras-chave: empreendedorismo; sustentabilidade impacto social.

INTRODUÇÃO

Para iniciar o processo de transformação global na sociedade contemporânea, no decorrer de toda a história da humanidade, fez-se imprescindível a disposição de ideias inusitadas e inovadoras com a finalidade de promover grandes oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Com o propósito de fomentar a inovação na sociedade, o empreendedorismo tornou-se uma grande atividade que contribui positivamente para o desenvolvimento do país.

Conforme Hisrich (2004), dentro do ecossistema empreendedor, uma função de suma importância para impulsionar o crescimento dos



negócios é a identificação e exploração de novas oportunidades de mercado, com o intuito de desenvolver produtos inovadores ou aprimorar os já existentes. Essa função requer uma mentalidade empreendedora aguçada para ser eficazmente desempenhada.

Segundo Dornelas (2023), os empreendedores nem sempre são aqueles que obtêm ideias inventivas, mas aqueles que se antecedem para realizar as ações precisas. Como consumidores, observam o contexto nos diversos mercados ao seu redor para analisar as falhas possíveis a fim de propor soluções viáveis para corresponder às próprias necessidades e as dos demais.

Para Galli e Giacomelli (2017), o empreendedorismo sustentável é um conceito contemporâneo e inerente a práticas de ações que gerem um valor econômico e socioambiental, no qual refere-se também à prática de iniciar e conduzir os negócios de uma maneira que leve em consideração não apenas os aspectos econômicos, mas os impactos sociais e ambientais das operações empresariais.

O empreendedorismo de impacto social propõe soluções sustentáveis e economicamente viáveis pois favorece e promove maior impacto positivo em uma comunidade. No âmbito empresarial, há um propósito de realização de melhorias com soluções criativas que podem incidir efetivamente no compromisso social que por sua vez pressupõe um papel social comprometido com a sociedade (Ashley, 2018).

Estando alinhado a um modelo sustentável, o empreendedorismo social provoca impactos significativos na vida de uma comunidade inserida nos diversos âmbitos, como também fomenta soluções geradoras de transformação e melhorias na realidade das pessoas. Por sua vez, auxilia na geração de emprego para alcançar benefícios para uma sociedade em geral (Dornelas, 2023).

A empresa em estudo, Rosa Madeira (RM), localizada na cidade do Rio de Janeiro, é um segmento varejista que está inserida no mercado há vinte anos, fundada por uma designer e psicóloga, com o objetivo de levar uma oportunidade sustentável e humanizada, por meio de um modelo colaborativo de geração de renda para mulheres da periferia carioca.

Ao identificar a existência de uma realidade de mulheres periféricas, desempregadas e sem formação, colocando em evidência as mulheres que não possuem uma fonte de renda devido à grande dificuldade de inserção no mercado de trabalho como também construir um caminho de autonomia e autoestima, a grande missão da Rosa Madeira (RM) nasceu para capacitar e valorizar a presença feminina independente dos padrões sociais que a sociedade impõe.

Nesse sentido, o estudo objetivou evidenciar a importância do empreendedorismo feminino de impacto social e suas implicações na responsabilidade social de uma empresa localizada na cidade do Rio de Janeiro.

EMPREENDEDORISMO DE IMPACTO SOCIAL

O empreendedorismo de impacto social é considerado como um campo extenso de ações práticas no âmbito socioambiental e econômico. Sendo relativamente recente, foi abordado como conceito nos primórdios na década de 1980. Contudo, isso não implica

que iniciativas no campo social tenham surgido exclusivamente nesse período. Pelo contrário, a essência fundamental do empreendedorismo social existe há muito tempo. As congregações religiosas, enquanto entidades da sociedade civil, possuem uma extensa tradição de fomentar empreendimentos direcionados ao bem coletivo (Silva *et al.*, 2019).

Na década de 1980, nos Estados Unidos, Reino Unido e Europa, surgiu o conceito de empreendedor social para descrever os indivíduos visionários e estrategistas que são responsáveis por implementar novos modelos organizacionais e econômicos para resolver problemas sociais. Inicialmente, o empreendedor social foi identificado como aquele que funda uma Organização Não Governamental (ONG) (Limeira, 2018).

Atualmente, verifica-se a necessidade de inovações que combatam ou minimizem os problemas sociais e ambientais existentes. Assim, surgiram as inovações sociais como forma de desenvolver e fortalecer a sociedade. Ademais, novas formas de empreender foram estruturadas para atender essas demandas, como o empreendedorismo social, que se caracteriza por iniciativas inovadoras que visam solucionar ou minimizar os problemas sociais e beneficiar a comunidade local e global (Silva *et al.*, 2019).

Nos últimos anos, o empreendedorismo de impacto social vem alcançando grandes destaques ao desenvolver abordagens colaborativas e criativas para resolver os vieis sociais. Os empreendedores em diversas áreas de atuação contribuem para resolver problemas da sociedade, mesmo que de maneiras diferentes. Desde o padeiro que produz alimentos essenciais para a comunidade até empreendedores sociais que buscam solucionar questões complexas como pobreza, educação e saúde, todos desempenham um papel significativo e inestimável (Rumor, 2019).

Um empreendimento de impacto surge em resposta a um problema socioambiental genuíno. Desde sua idealização busca identificar de forma intrínseca o problema em questão, seus principais afetados e desenvolve estratégias concretas para enfrentá-lo, priorizando o aprofundamento e compreensão sobre o problema, recorrendo a métodos que resultam em uma solução mais relevante, eficaz e sustentável para abordar o desafio socioambiental em questão (Amormino, 2019).

Para Limeira (2018), impacto social é o conjunto de transformações positivas nas condições de vida da população-alvo, que resultam dos produtos, serviços ou programas desenvolvidos pelos empreendedores sociais. Para avaliar esse impacto, são empregados indicadores como a redução da taxa de mortalidade de recém-nascidos e a diminuição da desnutrição infantil, que oferecem uma medida tangível do êxito das iniciativas empreendedoras sociais e auxiliam na avaliação da eficácia dos programas implementados.

Para Amormino (2019), um empreendimento de impacto visa responder a um problema socioambiental existente, buscando analisar e identificar um problema, quem está sendo atingido por ele e como poderá enfrentá-lo. Vale ressaltar que o negócio de impacto adquire maior clareza ao qualificar sua atuação e solução para o que se pretende estabelecer a fim de ampliar o impacto gerado de modo assertivo e positivo.

Os empreendimentos de impacto social objetivam conduzir um problema socioambiental por meio de sua atuação principal, encarregando-se como um modelo de negócios no qual é possível buscar retorno financeiro, sobretudo se compromete com a sociedade mensurando os impactos realizados (Hollerbach; Fonseca, 2021).

No empreendedorismo social, há uma aspiração por retornos financeiros, embora o foco principal não esteja na maximização do lucro. Nesse contexto, os empreendedores sociais buscam não apenas o sucesso financeiro, mas também o impacto social positivo e a sustentabilidade ambiental. Isso envolve a criação de modelos de negócios que equilibram os objetivos financeiros, sociais e ambientais, priorizando a inclusão, a justiça e o desenvolvimento sustentável. Assim, o empreendedorismo social se destaca por sua abordagem holística, que reconhece a interconexão entre o sucesso financeiro e o impacto social, buscando promover um equilíbrio entre ambos (Silva *et al.*, 2019).

Nos últimos anos, diversos modelos colaborativos foram elaborados e desenvolvidos visando o comprometimento com a causa social e ambiental de forma direta ou indireta priorizando a comunidade local a fim de construir uma sociedade cada vez mais humana, justa e sustentável com respeito a natureza (Amormino, 2019).

No ano de 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) propôs aos seus países membros a Agenda 2030, constituída pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) representando um esforço conjunto que envolve governos, empresas, instituições e sociedade civil. Seu propósito é garantir os direitos humanos, eliminar a pobreza, combater a desigualdade e a injustiça, promover a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, enfrentar as mudanças climáticas, bem como lidar com outros grandes desafios da atualidade (Pacto Global, 2023).

No empreendedorismo de impacto social não se trata apenas de entender um conceito isolado, mas sim de adotar um modelo contemporâneo que abraça uma abordagem inovadora e transformadora. Encontra-se um modelo contemporâneo e transformador e que possui como um grande aliado a fim de fortalecê-lo socialmente e ambientalmente, a Agenda 2030 sendo composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Silva *et al.*, 2019).

O programa Accelerate2030, dedicado à aceleração de negócios de impacto social em escala global, considera um empreendimento como social quando suas soluções estão diretamente ligadas a um ou mais dos 17 ODS da ONU. Isso significa que, mesmo gerando lucros substanciais, se as soluções propostas abordarem problemas relacionados a esses ODS, o empreendimento pode ser classificado como social (Rumor, 2019).

Os temas da Agenda 2030 das Nações Unidas vem desempenhando um papel nobre e essencial na inspiração e no apoio a uma variedade de iniciativas na humanidade. Isso inclui não apenas o surgimento de empreendimentos da sociedade civil, mas também o interesse crescente de investidores, sejam eles institucionais, filantrópicos ou privados, em financiar ações, projetos e organizações alinhadas com os ODS (Silva *et al.*, 2019).

O novo modelo de empreendimento social fundamenta-se numa visão holística dos problemas socioambientais que visa um modelo mais sustentável, democrático com oportunidades para todos com maior ênfase no bem-estar social e do ecossistema (Amormino, 2019).

Conforme Ricarte (2024), um traço essencial de um empreendimento social é sua abordagem abrangente na avaliação do êxito. Em vez de concentrar-se exclusivamente nos aspectos financeiros, ele mensura seu impacto na comunidade ou no ecossistema que

pretende beneficiar. Por conseguinte, muitos empreendimentos sociais dão prioridade à avaliação de seu impacto social ou ambiental e colaboram intimamente com as comunidades locais.

Por fim, o empreendedorismo social evidencia e investe em projetos sociais pautados no desenvolvimento, oferece uma cidadania responsável e se fundamenta principalmente no desenvolvimento e na transformação (Ponchirolli, 2007).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem qualitativa (Gil, 2021) foi motivada pela busca por uma compreensão mais inclusiva e compreensiva do modelo colaborativo e sustentável desenvolvido pela empresa participante da pesquisa no qual promove um empreendimento de impacto social significativo na vida de tantas mulheres da periferia carioca.

Em relação aos fins de investigação, esta pesquisa classificou-se como pesquisa descritiva (Gil, 2022), uma vez que tem como objetivo evidenciar a importância do empreendimento social e as suas implicações na responsabilidade social empregada pela empresa estudada.

Quanto aos meios de investigação, o estudo caracterizou-se como um estudo bibliográfico (Vergara, 2006) aliado a um estudo de caso (Lakatos; Marconi, 2021) que envolve a empresa Rosa Madeira, sediada na cidade do Rio de Janeiro, operando no setor varejista de peças artesanais e acessórios femininos. Os dados, de origem primária (Roesch, 2005) foram coletados a partir de uma pesquisa de campo (Vergara, 2006) com a aplicação de um questionário junto a proprietária do empreendimento e também perante à 30 participantes de um projeto, denominado “Girassol”, desenvolvido junto a mulheres desempregadas e sem formação na periferia da cidade do Rio de Janeiro. Vale ressaltar que 15 participantes participaram efetivamente da pesquisa, respondendo o instrumento de coleta de dados, compondo assim, uma amostra não probabilística.

A empresa lançou um projeto inovador e inspirador chamado Girassol, que celebra a resiliência e a criatividade de um grupo notável de mulheres. Frente a desafios e adversidades, essas mulheres se uniram e transformaram simples fios ecológicos em verdadeiras obras de arte, revelando não apenas seu talento, mas também seu compromisso com a sustentabilidade e a transformação social.

O projeto Girassol nasceu da ideia de que, mesmo em meio às dificuldades, a beleza e a inovação podem florescer. As participantes, com suas habilidades e criatividade, transformaram materiais que seriam descartados em peças únicas e impressionantes, demonstrando que a arte pode surgir das mais inesperadas fontes. Cada fio ecológico se tornou uma parte de um projeto maior, refletindo a força e a determinação dessas mulheres em transformar o ordinário em extraordinário.

A coleta de dados junto a proprietária do empreendimento e idealizadora do projeto contou com 14 perguntas abertas com o objetivo de obter um entendimento abrangente do projeto. Na perspectiva das participantes do projeto, a coleta de dados contou com 14 perguntas abordando o perfil socioeconômico, características pessoais e a familiaridade com o projeto visando avaliar o impacto ambiental e social da empresa.

Para a análise de dados, foi empregada a técnica de frequência simples, na qual é possível analisar a pesquisa de natureza qualitativa por meio da análise de frequência que por sua vez envolve examinar as frequências de cada questão investigada, sendo fundamental por uma série de motivos (Roesch, 2005).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção foi estruturada compondo o perfil das participantes do projeto, ação empreendedora, modelo colaborativo sustentável e as políticas de responsabilidade social.

Perfil das Participantes

Para que o leitor obtenha uma elucidação de informações sobre o perfil das participantes do projeto, posteriormente será apresentada a descrição essencial contendo as seguintes informações: faixa etária, autodeclaração racial, nível de escolaridade, renda mensal e o tempo que participam da parceria.

Compreender a identidade das participantes do projeto, especialmente considerando a sua relação com uma comunidade de baixa renda, é de suma importância. Esse entendimento permite uma análise mais profunda das ações realizadas pelo projeto e do seu público-alvo, o que é essencial para a atuação da RM. Ao conhecer o perfil das integrantes ficará elucidado que as atividades desenvolvidas portam um impacto positivo e efetivo na melhoria das condições sociais e econômicas da comunidade.

Considerar a idade das participantes na análise é fundamental para uma compreensão mais impreterível para conhecer o perfil das participantes. A seguir, a tabela 1 apresenta a idade das participantes e a frequência correspondida para cada faixa etária.

Tabela 1 - Idade das participantes.

IDADE	%
26 a 30 anos	20,00
31 a 45 anos	20,00
46 +	60,00
TOTAL	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Percebe-se uma distribuição variada das participantes em diferentes faixas etárias, o que é positivo para promover uma ampla representação e diversidade. Ter uma variedade de idades dentro do grupo de participantes pode enriquecer as discussões, trazendo diferentes perspectivas, experiências e habilidades para o projeto.

A significativa presença de participantes com 46 anos ou mais (60% do total) sugere uma forte participação de mulheres de meia idade no projeto. Embora a porcentagem de participantes nas faixas etárias mais jovens seja menor, devido às oportunidades de trabalho e estudo.

Compreender a relevância sobre a autodeclaração racial das participantes em um projeto direcionado a uma comunidade desfavorecida é crucial para assegurar que todas

as iniciativas sejam genuinamente inclusivas e estejam sintonizadas com as necessidades de todos os membros envolvidos. A tabela 2 identifica a autodeclaração da cor ou raça das integrantes do projeto fornecendo insights sobre a diversidade étnica presente entre as participantes.

Tabela 2 - Cor/raça das participantes.

COR/RAÇA	%
Branca	13,30
Preta	53,30
Parda	33,40
TOTAL	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Notou-se que a categoria “preta” apresenta a maior porcentagem de participantes, com 53,3%, indicando uma maior representatividade deste grupo dentro da comunidade atendida pelo projeto. Em suma, os dados indicam uma representação diversificada de cor/raça entre as participantes do projeto, destacando a importância da inclusão e da conscientização sobre questões étnico-raciais.

Em seguida, a tabela 3 evidencia o grau de escolaridade, sendo fundamental para compreender o perfil de ensino- aprendizagem das envolvidas.

Tabela 3 - Grau de escolaridade das participantes.

ESCOLARIDADE	%
Ensino Fundamental	13,30
Ensino Médio	46,70
Ensino Médio Incompleto	20,00
Ensino Superior – Cursando	6,70
Ensino Superior Completo	13,30
TOTAL	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Verificou-se que 13,3% das participantes possuem o ensino fundamental. Pode incluir pessoas que concluíram apenas o ensino fundamental ou que possuem um nível de educação mais básico. Notou-se que 46,7% é a categoria mais numerosa, abrangendo quase metade das participantes. Indica que a maioria das participantes possuem pelo menos o ensino médio completo. Apenas 20% das participantes possuem ensino médio incompleto, o que pode influenciar suas oportunidades de emprego e acesso a certos tipos de atividades educacionais. Nenhuma das participantes relatou ter ensino superior incompleto. Isso pode indicar uma lacuna na participação de pessoas nesta categoria. Uma pequena parcela das participantes corresponde a 6,7% que está cursando o ensino superior. Isso sugere um interesse em educação continuada e pode indicar uma motivação para buscar oportunidades de aprendizado adicionais. Por fim, 13,3% possuem educação superior completa.

Por meio do questionário dirigido às participantes, foi possível identificar o perfil socioeconômico das envolvidas no projeto a fim de avaliar questões como acessibilidade, equidade e até mesmo o impacto do projeto na vida das pessoas com diferentes níveis de renda.

Identificou-se que 60% afirmam não serem as únicas responsáveis pela renda de suas famílias, 40% indicam que são as únicas provedoras de renda. Isso reflete uma variedade de arranjos familiares e circunstâncias financeiras entre as participantes da pesquisa.

A tabela 4 visa identificar a renda mensal de cada participante, revelando não apenas as disparidades econômicas existentes, mas também fornecendo uma base sólida para analisar como essas diferenças influenciam as percepções de desigualdade, sendo fundamental para identificar as desigualdades de renda.

Tabela 4 - Renda mensal das participantes.

RENDA MENSAL	%
De R\$ 500,00 a R\$900,00	27,00
Até R\$ 1.212,00	46,70
De R\$ 2.424,00 a R\$3.060,00	13,00
Sem rendimentos	13,00
TOTAL	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Observou-se que a primeira categoria representa 27%, quase um terço das participantes. Uma renda nessa faixa pode indicar que algumas participantes enfrentam desafios financeiros moderados. A segunda categoria representa 46,7%, sendo a mais numerosa, abrangendo quase metade das participantes. A renda nesse intervalo pode sugerir uma variedade de situações socioeconômicas. A terceira categoria representa 13% uma proporção menor das participantes, mas ainda é significativo. E por último, 13% um dado importante a ser considerado. O fato de 13% das participantes não terem rendimentos mensais pode indicar uma variedade de situações, como estudantes, pessoas desempregadas ou aquelas que dependem financeiramente de terceiros.

Na sequência, a tabela 5 objetivou identificar a extensão da participação das participantes no projeto, oferecendo percepções sobre a temporalidade que elas se dedicam à iniciativa.

Tabela 5 - Tempo de participação no projeto.

TEMPO DE PARTICIPAÇÃO	%
1 mês	20,00
2 meses	13,30
4 meses	20,00
6 meses	40,00
1 ano	6,70
TOTAL	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Observou-se que a maioria das participantes (40%) está envolvida na parceria por 6 meses, seguido por 20% que participam por 1 mês e 4 meses, respectivamente. Uma parcela menor de participantes (13,30%) atua na parceria por 2 meses, enquanto apenas 6,70% estão envolvidas por um ano. Considera-se que há uma boa retenção de participantes ao longo do tempo, especialmente na faixa de 6 meses, o que pode indicar um nível satisfatório de engajamento e satisfação com a parceria.

Ação Empreendedora

Uma ação empreendedora se destaca ao promover e investir de maneira ativa em projetos sociais voltados para o desenvolvimento sustentável, fomentando uma cidadania responsável e fundamentando-se primordialmente na inovação, na criatividade e na transformação social (Ponchirolli, 2007).

A fim de evidenciar a ação da RM obteve-se os dados do questionário estruturado dirigido à proprietária e às participantes do projeto. A marca se encontra alinhada com os ODS 8 e 10', no qual o ODS 8 promove o crescimento econômico, sustentável e inclusivo, e o ODS 10 visa a redução das desigualdades sociais. Saliou que possui como propósito a fomentação no progresso das mulheres residentes na periferia carioca por meio da capacitação para o empreendedorismo e a divisão dos lucros. A ação acontece por meio de oficinas com geração de renda, em parceria com a Prefeitura do Rio de Janeiro - Secretaria da mulher. Reúnem-se uma vez por semana para realizarem o processo que se inicia com as pesquisas e tendências de moda e decorre para o desenvolvimento de coleções, montagem das embalagens e das coleções para a venda comercial.

A partir do questionário dirigido às participantes das oficinas, foi possível avaliar a participação efetiva das participantes integralmente em 100%, que certamente a ação empreendedora contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional das envolvidas. Ao fazer parte desta iniciativa, as participantes tem a oportunidade de adquirir novas habilidades, tanto técnicas quanto interpessoais, por meio das atividades desenvolvidas nas oficinas. Além disso, o contato com a equipe da RM, assim como a interação com outras participantes, possibilita a troca de experiências e o fortalecimento de redes de apoio. Essa experiência pode aumentar a autoconfiança, a capacidade de resolução de problemas e abrir novas perspectivas de carreira ou empreendedorismo para as envolvidas.

No decorrer da análise do questionário estruturado que foi dirigido à proprietária, identificou-se o comprometimento da empresa com a causa social ao lidar com os obstáculos que as mulheres enfrentam, incluindo a falta de acesso à educação, a maternidade solitária e desprovida de suporte, a autoestima reduzida e as crenças limitantes sobre suas capacidades, bem como a escassez de recursos financeiros para iniciar um empreendimento (Proprietária, 2024).

Para as participantes desta ação, a marca desenvolveu uma proposta aprovada pela Secretaria da mulher que propõe uma remuneração desde a primeira aula. Com isso, percebeu-se que algumas mulheres possuíam mais dificuldades de aprendizagem, devido a esta questão foram definidas as tarefas em simples e complexas, por fim o lucro é dividido nas vendas em partes iguais independentes das funções desempenhadas.

Por meio da divulgação nas redes sociais da empresa e da Secretaria da mulher, periodicamente abrem-se as inscrições para que outras mulheres possam participar efetivamente da ação empreendedora proporcionada pela RM. Além disso, ao estabelecer parcerias com organizações como a Secretaria da Mulher, a empresa está demonstrando uma abordagem colaborativa e proativa para maximizar o impacto positivo de suas iniciativas. Essa sinergia entre os setores público e privado é fundamental para impulsionar o progresso e promover uma mudança significativa na sociedade.

Mediante a esta ação empreendedora, a RM não apenas fortalece sua posição como uma empresa comprometida para combater a desigualdade de gênero, mas também cria um impacto tangível na vida das mulheres, capacitando-as a prosperar e ter sucesso no mercado de trabalho, contribuindo para uma sociedade mais justa e inclusiva.

A proprietária reitera que prioriza o empreendedorismo social não apenas para gerar lucro, mas também para criar impacto positivo na comunidade, abordando questões sociais e ambientais por meio de iniciativas empreendedoras.

Em resumo, a ação empreendedora no contexto do projeto busca capacitar as participantes a se tornarem agentes de mudança, equipando-as com os recursos, habilidades e apoio necessário para iniciar e gerir seus próprios empreendimentos, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico e social da comunidade. Por fim, é importante ressaltar que a ação empreendedora da empresa é notavelmente eficaz, destacando-se especialmente por suas inovadoras e proativas ações sustentáveis, que não apenas visam o sucesso econômico, mas também promovem um impacto positivo no meio ambiente e na sociedade

Modelo Colaborativo e Sustentável

Nos últimos anos, desenvolveu-se diversos modelos sustentáveis com o propósito de se comprometer com questões sociais e ambientais, tanto de maneira direta quanto indireta, priorizando o envolvimento da comunidade local. Essas iniciativas buscam contribuir para a construção de uma sociedade mais humanitária, justa e sustentável, respeitando o meio ambiente (Amormino, 2019).

A partir do questionário estruturado foi possível analisar o modelo colaborativo e sustentável da RM que visa a garantia da sustentabilidade e o impacto social a longo prazo. Visto que o empreendimento propõe a colaboração e divisão de lucros acima citado, a participação no projeto oferece uma oportunidade única para as envolvidas. Ao trabalharem juntas em um ambiente colaborativo, as participantes tem a chance de aprender não apenas sobre empreendedorismo e geração de renda, mas também sobre trabalho em equipe, liderança compartilhada e responsabilidade coletiva.

A divisão igualitária dos lucros incentiva um senso de equidade e valorização de todas as envolvidas no processo. Isso não apenas fortalece o espírito de comunidade dentro do projeto, mas também motiva as participantes a se dedicarem ao trabalho, sabendo que serão recompensadas de forma justa por seus esforços.

A questionada salienta que ao priorizar contratações a partir do projeto que atende mulheres, não apenas demonstra um compromisso firme com a diversidade e a inclusão, mas também reconhece o valor e o potencial das mulheres no mercado de trabalho. “Dessa forma, a participação no projeto elaborado pela RM não só contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional das participantes, como também promove uma cultura de colaboração, igualdade e crescimento mútuo”.

Conforme o questionário preenchido pela proprietária, analisou-se que a sustentabilidade abrange não apenas a preocupação com o meio ambiente, mas também com questões sociais e econômicas. Um empreendimento sustentável busca equilibrar o crescimento econômico com a responsabilidade ambiental e social.

No contexto do projeto elaborado pela RM, a sustentabilidade pode ser abordada de várias maneiras. Por exemplo, o uso de materiais e práticas sustentáveis na produção das coleções pode minimizar o impacto ambiental. Assim a proprietária relata que: “A RM realiza algumas práticas que são adotadas para promover a sustentabilidade ambiental nas suas operações diárias ao utilizarem materiais predominantemente de baixo impacto ambiental, e produtos que são produzidos por materiais eco-friendly”.

Políticas de Responsabilidade Social

Conforme afirmado por Tachizawa (2019), a responsabilidade social pode ser sintetizada no conceito de “efetividade”, que implica alcançar os objetivos do desenvolvimento econômico-social. Dessa forma, uma organização é considerada eficaz quando adota uma postura socialmente responsável.

Para Santos (2023), as políticas de responsabilidade social referem-se ao compromisso das pessoas e empresas em garantir e promover a inclusão social, a sustentabilidade e o respeito ao indivíduo por meio de ações concretas. Esses conceitos estão profundamente entrelaçados, já que ambos visam a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada.

Os ODS’ podem contribuir e fornecer uma estrutura valiosa para orientar e informar as políticas de responsabilidade social das empresas e organizações. Ao alinhar suas práticas comerciais com os ODS, as empresas podem desempenhar um papel significativo na promoção do desenvolvimento sustentável e na construção de um futuro melhor para todos.

A proprietária corrobora que sua marca está alinhada com 5 ODS’, sendo eles: ODS 5: igualdade de gênero; ODS 8: trabalho decente e crescimento econômico; ODS 10: redução das desigualdades; ODS 12: consumo e produção sustentáveis; e ODS 17: parcerias para metas.

Dada a importância a indicação dos ODS presentes no compromisso com a marca, tornou-se relevante descrever como as políticas de responsabilidade social estão sendo implementadas pela marca RM.

Ao adotar políticas de igualdade de gênero, garante-se oportunidades iguais, no qual são oferecidos programas de capacitação e desenvolvimento específicos para mulheres, visando promover a equidade de gênero no local de trabalho. A marca apoia organizações e iniciativas que promovem os direitos das mulheres, incluindo programas de educação, empoderamento econômico e combate à violência de gênero. Ao promover a diversidade, busca-se também oferecer condições de trabalho justas e seguras, investindo no desenvolvimento profissional da equipe e promove o crescimento econômico e sustentável.

Dessa forma, a marca adota políticas de trabalho justo e condições seguras garantindo salários justos, benefícios equitativos e um ambiente de trabalho seguro como também promove a diversidade e inclusão no local de trabalho criando um ambiente que respeita e valoriza todas as identidades e origens.

Uma das maneiras mais eficazes de educar e conscientizar sobre as práticas de consumo responsável é por meio da oferta de produtos e serviços que promovem um estilo de vida sustentável e consciente.

No que diz respeito sobre aos princípios das políticas da responsabilidade social, as questionadas responderam que a RM cumpre com o papel da sustentabilidade e do bem estar econômico. Uma alta porcentagem de respondentes que percebem o compromisso da empresa como sendo de 100% sugere que a mensagem de responsabilidade social e as políticas com compromisso sustentável da empresa está sendo claramente comunicada e compreendida.

Quando a ideia de desigualdade e insustentabilidade é completamente rejeitada, indicando uma percepção de 0%, isso sugere que as participantes reconhecem a empresa como uma força positiva na redução da desigualdade em sua esfera de influência. Isso sugere que as políticas da empresa estão sendo percebidas como promotoras de igualdade de oportunidades, remuneração justa e ambiente de trabalho inclusivo. Uma desigualdade zero pode ser vista como uma aspiração positiva e indica que as políticas e práticas da empresa estão em consonância com os princípios de equidade social.

A questionada destacou que a criação de uma fonte de renda onde as mulheres atuam como figuras principais em todo o processo é um fator gerador que destaca a importância de aumentar a autoestima e a consciência do valor das mulheres. Essas iniciativas podem ser facilmente relacionadas à política de responsabilidade social.

Por fim, as políticas de responsabilidade social referem-se ao compromisso das empresas em operar de maneira ética e sustentável, levando em consideração não apenas o lucro, mas também o impacto de suas atividades na sociedade e no meio ambiente

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo de impacto social emerge como uma abordagem promissora, promovendo soluções sustentáveis e economicamente viáveis, capazes de gerar um impacto positivo e significativo na sociedade. No âmbito empresarial, a busca por melhorias por meio de soluções criativas evidencia um compromisso social genuíno conforme destacado por Ashley (2018).

No contexto dessa temática, desempenha-se um papel crucial na promoção do desenvolvimento sustentável e na edificação de sociedades mais justas e equitativas, buscando atenuar as condições de vulnerabilidade, fortalecer a cidadania e os direitos individuais, contribuindo, portanto, para uma vida mais digna e inclusiva (Silva *et al.*, 2019).

Considerando esses pontos ressaltados, a pesquisa procurou responder “quais são os impactos que o empreendimento Rosa Madeira com enfoque em responsabilidade social contribui para cumprir com o compromisso com a sociedade?”, sendo esta a questão norteadora do presente estudo. Dessa maneira, estabeleceu-se o objetivo geral da pesquisa que se propôs a “evidenciar a importância do empreendedorismo de impacto social e suas implicações na responsabilidade social de uma empresa do segmento varejista localizada na cidade do Rio de Janeiro/RJ”.

Identificou-se que as práticas visam a capacitação das participantes com o propósito de transformá-las em agentes de mudanças, fornecendo-lhes os recursos, habilidades e suporte necessários para iniciar e administrar seus próprios empreendimentos. Esse esforço não só fortalece as bases do empreendedorismo local, mas também contribui significativamente para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e resiliente, onde cada indivíduo tem a oportunidade de prosperar e contribuir para o bem-estar coletivo.

Concluiu-se que diante das práticas sustentáveis realizadas, a sustentabilidade transcende a preservação ambiental, abrangendo as questões sociais e econômicas visando conciliar o crescimento econômico com a responsabilidade social, garantindo o modelo elaborado. Essa abordagem abrangente reflete o compromisso da organização com a construção de um futuro sustentável e inclusivo. Ao alinhar os objetivos econômicos com as demandas sociais e os imperativos ambientais, a RM demonstra uma visão progressista e responsável. A garantia da viabilidade do modelo sustentável não apenas fortalece a posição da organização no mercado, mas também contribui para o desenvolvimento sustentável das comunidades e para a promoção da equidade social.

Obteve-se indicadores excepcionais interligados aos ODS identificados, buscando a implementação de diretrizes de trabalho ético e condições seguras, garantindo remuneração justa, benefícios igualitários e um ambiente laboral seguro. Além disso, busca-se criar um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, onde todas as identidades e origens sejam respeitadas e valorizadas. Essas medidas não apenas reforçam os princípios éticos, mas também contribuem para o progresso socioeconômico sustentável, promovendo um ambiente de trabalho que reflete e celebra a diversidade humana.

Os resultados obtidos com a pesquisa podem efetivamente colaborar para os estudos nesse domínio que é reconhecido como atual e ainda pouco investigado, fomentando, dessa forma, uma perspectiva mais ampla e integradora do empreendedorismo social. Essa abordagem mais inclusiva tem o potencial de desvendar aspectos previamente negligenciados e fortalecer o entendimento coletivo sobre o papel fundamental das mulheres no cenário empreendedor.

Destaca-se como fator limitante a participação limitada das participantes mulheres nos estudos sobre empreendedorismo social. Este cenário, embora relevante, não reflete de maneira abrangente o papel e o impacto das mulheres nesse contexto. Desta forma, para estudos futuros, sugere-se a expansão da amostragem, abrangendo uma diversidade mais ampla, a fim de capturar de forma abrangente os benefícios e impactos positivos do empreendedorismo social na sociedade em geral.

Por último, conclui-se que a temática explorada na pesquisa é de suma relevância, tanto para os empreendedores interessados em identificar suas práticas e impactos, quanto para os acadêmicos que se dedicam a investigar essa abordagem atual e promissora. Os resultados obtidos não só fornecem insights valiosos para aprimorar as práticas empreendedoras, mas também enriquecem o conhecimento acadêmico, contribuindo para o desenvolvimento teórico e prático nesse campo dinâmico e multifacetado.

REFERÊNCIAS

- AMORMINO, J. **O que são negócios de impacto? características que definem empreendimentos como negócios de impacto.** São Paulo, 2019. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.
- ASHLEY, P. A. **Ética, responsabilidade social e sustentabilidade nos negócios.** Rio de Janeiro, 2018. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131839/pageid/0>. Acesso em: 19 set. 2023.
- DORNELAS, J. **Dicas essenciais de empreendedorismo.** São Paulo, 2023. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773688>. Acesso em: 12 set. 2023.
- GALLI, A. V.; GIACOMELLI, G. **Empreendedorismo.** Porto Alegre, 2017. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595022492/pageid/0>. Acesso em: 15 ago. 2023.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, 2022. E-book. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/2 \[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0!\]/4/2/2%4051:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0!]/4/2/2%4051:2). Acesso em: 14 nov. 2013.
- GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa.** São Paulo, 2021. E-book. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/epubcfi/6/2 \[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0!\]/4/2/2%4051:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0!]/4/2/2%4051:2). Acesso em: 14 nov. 2013.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPERD, D. A. **Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HOLLERBACH, F. **Relatório de impacto nacional.** 2021. Disponível em: file:///C:/Users/bib/Downloads/ID_12-3o-Mapa-de-Negocios-de-Impacto-Social.pdf. Acesso em: 21 set. 2023.
- LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo, 2021. E-book. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/epubcfi/6/2 \[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0!\]/4/2/2%4051:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0!]/4/2/2%4051:2). Acesso em: 16 nov. 2023.
- LIMEIRA, T. **Negócios de impacto social.** Rio de Janeiro, 2018. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131501>. Acesso em: 23 mar. 2024.
- PACTO Global. **ESG.** 2023. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>. Acesso em: 24 out. 2023.
- PONCHIROLLI, O. **Ética e responsabilidade social.** Curitiba: Juruá, 2007.
- RICARTE, S. **Entenda o que é um negócio social.** 2024. Disponível em: <https://lidersocial.com.br/entenda-o-que-e-um-negocio-social/>. Acesso em: 14 jun. 2024.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.
- RUMOR, V. **Negócios que geram impacto.** 2019. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/opiniao/negocios-de-impacto-social-tambem-geram-lucro-escreve-valquiria-rumor/>. Acesso em: 10 mar. 2024.

SANTOS, F. *Ética empresarial: políticas de responsabilidade social em 5 dimensões*. Rio de Janeiro, 2023. E-book. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559775163/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4/2/2%4051:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559775163/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4/2/2%4051:2). Acesso em: 21 mar. 2024.

SILVA, R. *et al.* **Empreendedorismo social**. Porto Alegre, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788533500204/pageid/0>. Acesso em: 19 mar.2024.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2019. E-book. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597019803/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0\]!/4/2/2%4051:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597019803/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0]!/4/2/2%4051:2). Acesso em: 23 mar.2024.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

Cooperativismo e Responsabilidade Social: o Programa Integra

Maria Fernanda Machado de Abreu

UNESC

Abel Corrêa de Souza

UNESC

RESUMO

Em um cenário marcado pela competitividade e incertezas, uma das saídas para as organizações abrange não somente o cooperativismo, mas também a responsabilidade social. Quando aliadas, as práticas formam um par estratégico na busca por maior sustentabilidade e engajamento comunitário. A partir desse cenário, o estudo objetivou analisar como o Programa Integra Coopera impacta a comunidade e como suas ações promovem a melhoria na qualidade de vida das pessoas. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, e quanto aos fins, de caráter descritivo, e, bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo, quanto aos meios de investigação. Com os dados de origem primária, a coleta de dados ocorreu por meio de um questionário aplicado via Google Forms junto a vinte e duas participantes do curso de Dança Circular, ofertado pelo programa, com a participação efetiva de quinze respondentes. Optou-se pela análise de frequência simples. O estudo revelou que o Programa Integra é um projeto para todas que residem na área de abrangência da Cooperativa Pioneira de Eletrificação – Coopera, proporcionando impacto na comunidade por meio de suas atividades. Por fim, conclui-se que o fortalecimento dos laços cooperativistas depende de um maior investimento nos cooperados, onde permitirá uma relação mais estreita.

Palavras-chave: cooperativismo; impacto social; qualidade de vida.

INTRODUÇÃO

O cooperativismo, com suas raízes entrelaçadas na solidariedade e na colaboração, tem erguido um papel crucial na construção de comunidades prósperas e projetadas ao redor do mundo. Tem-se o registro que a primeira cooperativa foi criada em 21 de dezembro de 1844, em Rochdale na cidade de Manchester (interior da Inglaterra), originada após uma crise, onde 28 tecelões, sendo um deles, uma mulher, inovaram a forma de suprirem suas necessidades, usufruindo cada vez mais as ferramentas do capitalismo e buscando soluções por meio da junção de esforços (Safanelli *et al.*, 2011).



O foco do cooperativismo não reside apenas na economia, mas também na construção de laços sociais, pois a estrutura cooperativa fomenta relações mantidas na igualdade e no respeito mútuo. O movimento tem capacidade de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social, onde suas relações principais são as participações democráticas, solidariedade e independência (Puchale, 2015).

A primeira cooperativa no Brasil surgiu em 1889, denominada como Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos localizada em Ouro Preto – Minas Gerais, onde sua segmentação era voltada a produtos agrícolas. De acordo com os autores Silva *et al.* (2003), foram as cooperativas agrícolas as responsáveis pela implementação das cooperativas no país. No Brasil, as singulares são representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras - (OCB), uma sociedade sem fins lucrativos, com isenção política e religiosa.

Em Santa Catarina as primeiras cooperativas surgiram na década de 1920 e 1940, sendo elas de crédito e eletrificação rural. Porém, a partir de 1950 a eletrificação não faz a distinção de rural para urbana pois é distribuída para todos as áreas de uma mesma forma (OCESC-SESCOOP/SC, 2003).

A Cooperativa Pioneira de Eletrificação – COOPERA, tem como objeto a distribuição de energia elétrica. Com o intuito de investir cada vez mais no bem-estar da comunidade, criou por meio do setor de Cooperativismo o Espaço Integra Coopera – Espaço Comunitário Colaborativo, um ambiente voltado para educação, criação e bem-estar do cooperado e colaboradores. O local oferece cursos que estimulem a criatividade, empreendedorismo e liderança, o Integra viabiliza também, serviços coletivos proporcionando atendimentos a saúde e bem-estar. Como uma forma singular de aproximar a Coopera do cooperado, o Integra tem como premissa a responsabilidade social seguindo seus três pilares: Empreendedorismo, sustentabilidade e educação cooperativa.

Segundo Oliveira (2008), o debate acerca da responsabilidade social, por parte das companhias empresariais, vai além de desenvolver empregos ou de apreensão ao rendimento para os sócios, procurando detectar e apresentar os impactos da responsabilidade social sobre as finalidades e as próprias estratégias. A responsabilidade social tem relação às interações com subordinados, provedores, consumidores, sócios, governança, oponentes, meio envolvente e o principal público voltado desde trabalho à comunidade.

Assim sendo, esse estudo objetivou analisar como o Programa Integra Coopera impacta a comunidade e como suas ações promovem a melhoria na qualidade de vida das pessoas.

COOPERATIVISMO

O cooperativismo é um modelo econômico e social baseado na cooperação, solidariedade e autonomia dos membros que compõem uma cooperativa (Birchall, 2018), visando atender às necessidades e aspirações comuns de forma mais eficaz. Segundo o autor Birchall (2018), esse modelo se estrutura em princípios e valores, conforme definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), fornecendo a base filosófica para as cooperativas aoredor do mundo, incluindo adesão voluntária, participação democrática, retorno proporcional às operações e preocupações com a comunidade.

Seu objetivo é buscar um equilíbrio entre a individualidade e o coletivo através do autorresponsabilidade, da autoajuda, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Tomando em conjunto, os valores visam à dignidade humana e o estabelecimento de uma sociedade democrática e justa (Lutz, 2021, p. 45).

Com o intuito de atender as necessidades dos cooperados, as cooperativas atendem aos sete princípios universais do cooperativismo (Gawlak, 2004), de acordo com o quadro 1.

Quadro 1 - Princípios do Cooperativismo.

PRINCÍPIOS	CARACTERÍSTICAS
Princípio da Adesão Voluntária e Livre	Este princípio preconiza que a adesão a uma cooperativa é voluntária e aberta a todos que compartilham dos objetivos e aceitam as responsabilidades de membros, sem discriminação.
Princípio do Controle Democrático pelos Membros	Os membros têm igualdade de voto e participam ativamente nas decisões e políticas da cooperativa, seguindo o princípio “um membro, um voto”, para garantir democracia interna.
Princípio da Participação Econômica dos Membros	Os membros contribuem equitativamente para o capital da cooperativa e controlam de forma democrática o uso do capital, priorizando o interesse coletivo e o bem-estar dos membros.
Princípio da Autonomia e Independência	As cooperativas são entidades autônomas, geridas pelos membros, e buscam colaboração com outras organizações sem abrir mão de sua independência.
Princípio da Educação, Formação e Informação	As cooperativas valorizam a educação contínua e a formação de seus membros, diretores e funcionários, promovendo a conscientização sobre o cooperativismo e seus princípios.
Princípio da Cooperação entre Cooperativas	As cooperativas trabalham juntas para fortalecer o movimento cooperativo, compartilhando dos recursos experiências, visando o benefício mútuo.
Princípio do Interesse pela Comunidade	As cooperativas atuam para o desenvolvimento sustentável das comunidades em que estão inseridas, buscando melhorar a qualidade de vida de seus membros e da sociedade em geral.

Fonte: Elaboração própria a partir de Gawlak, 2004.

Esses princípios fundamentais, estabelecidos pela ACI, constituem a espinha dorsal do cooperativismo, promovendo a cooperação, a equidade e o bem-estar coletivo, visando a criação de uma sociedade mais justa e igualitária.

Originado como uma resposta à exploração capitalista, o cooperativismo busca promover a equidade e a inclusão social (Salamon, 2019). Santos (2009) destaca que as cooperativas não visam apenas ao benefício individual, mas à melhora coletiva, fomentando a colaboração e o compartilhamento dos resultados entre seus membros.

Para Etzioni (1993), as cooperativas desempenham um papel significativo na coesão social e na identidade comunitária, fortalecendo valores e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Além do impacto econômico, o cooperativismo influencia aspectos sociais e culturais. Santos (2009) argumenta que as cooperativas podem impulsionar melhorias nas condições de vida e reduzir desigualdades ao empoderar seus membros e encorajar a participação ativa. Birchall (2018) complementa, destacando que a cooperação e o compartilhamento de recursos por meio das cooperativas podem oferecer soluções para desafios socioeconômicos, estimulando o desenvolvimento local.

O cooperativismo é um movimento e modelo socioeconômico que abrange uma variedade de ramos e setores, cada um com suas próprias características e especificidades. Os ramos cooperativos se desenvolveram para atender às necessidades e particularidades e diferentes áreas da economia e da sociedade. Com isso, **a OCB (2020)** aborda quatro ramos do Cooperativismo, incluindo:

Quadro 2 - Ramos do Cooperativismo.

RAMOS	CARACTERÍSTICAS
Agrícola	O cooperativismo é um dos ramos mais antigos e difundidos. As cooperativas agrícolas visam a unir os produtores rurais para fortalecer sua posição no mercado e obter melhores condições de compra e venda. Segundo Birchall (2018), esse ramo proporciona aos agricultores “oportunidades de produção, armazenamento, processamento, distribuição e comercialização conjunta dos produtos agrícolas”.
Consumo	As cooperativas de consumo têm como objetivo atender às necessidades de consumo de seus membros, oferecendo produtos e serviços a preços acessíveis. Segundo Santos (2009), essas cooperativas se fundamentam na “compra coletiva de bens e serviços, visando obter melhores condições e preços para os membros”.
Crédito	As cooperativas de crédito buscam fornecer serviços financeiros, como empréstimos e investimentos, aos seus membros, incentivando a população e promovendo a inclusão financeira (ACI,2021). Para Santos (2009), as cooperativas de crédito têm como base a “mobilização e concessão de crédito aos cooperados, promovendo o acesso ao capital de forma democrática e justa”.
Trabalho	As cooperativas de trabalho têm como propósito principal gerar emprego e renda para seus membros, promovendo a autogestão e a participação democrática nas decisões relacionadas ao trabalho (Birchall, 2018). Nesse ramo, os trabalhadores se unem para “organizar e gerir as atividades econômicas a que se dedicam” (Santos, 2009).

Fonte: Elaboração própria a partir da OCB, 2020 e demais autores referenciados.

Esses ramos cooperativos, entre outros, representam diferentes formas de aplicação do princípio cooperativista, que valoriza a cooperação, a participação democrática e a busca pelo bem-estar comum. A diversidade de Ramos reflete a capacidade do cooperativismo de se adaptar às necessidades de diferentes contextos econômicos e sociais, promovendo a inclusão e a equidade. A Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2021) destaca que esses ramos têm em comum a busca pelo desenvolvimento sustentável e promoção da qualidade de vida de seus membros e comunidades.

Em síntese, o cooperativismo se embasa na cooperação, solidariedade e participação ativa dos membros, visando não apenas o benefício individual, mas o bem-estar coletivo e o desenvolvimento sustentável, alinhando aos princípios e valores estabelecidos pela ACI.

Responsabilidade Social

A responsabilidade social empresarial está se tornando cada vez mais importante no cenário empresarial contemporâneo, demonstrando a preocupação das organizações com o impacto de suas operações na sociedade. Carroll (1991) define a responsabilidade social como o compromisso das empresas em agir de maneira ética e contribuir para o desenvolvimento econômico, ao mesmo tempo em que melhoram a qualidade de vida de seus funcionários, suas famílias e comunidade em geral. Kotler e Lee (2005) ressaltam que as empresas que adotam práticas socialmente responsáveis não apenas satisfazem as expectativas da sociedade, mas também ganham vantagens competitivas, como uma reputação mais positiva e uma maior fidelização de funcionários e clientes. Vale ressaltar que a responsabilidade social não se limita ao setor privado; governos e organizações

do terceiro setor também desempenham um papel crucial nesse contexto. De acordo com Waddock e McIntosh (2009), a responsabilidade social corporativa é um elemento essencial da governança global, contribuindo para a promoção da sustentabilidade e do desenvolvimento econômico sustentável. Nesse contexto a responsabilidade social pode ser definida pelos seguintes elementos:

1. Responsabilidade Social Corporativa: Definição e Propósito: A responsabilidade social corporativa é definida como “a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras” (Instituto Ethos, 2000). Esta definição enfatiza a importância da transparência e da consideração pelos impactos a longo do prazo nas decisões corporativas.

2. Visão Histórica e Evolução da Responsabilidade Social: A evolução da responsabilidade social corporativa pode ser rastreada ao longo do tempo, desde o conceito inicial de lucro como o único propósito da empresa, até a adoção de uma abordagem mais holística que considera os impactos sociais e ambientais. Brown (1953) introduziu a ideia de responsabilidade social empresarial, argumentando que as empresas devem buscar não apenas o lucro, mas também atender às expectativas da sociedade:

a) Dimensões das Responsabilidades Social Corporativa: As dimensões da responsabilidade social corporativa incluem: *i*) Econômica: A dimensão econômica refere-se à responsabilidade da empresa de gerar lucro e crescimento econômico de forma ética e sustentável, contribuindo para a prosperidade da sociedade (Carroll, 1979); *ii*) Legal: A dimensão legal envolve o cumprimento das leis e regulamentações aplicáveis nas operações e nas interações com stakeholders (Carroll, 1979); *iii*) Ética: A dimensão ética aborda o comportamento ético da organização, indo além do cumprimento das leis para incluir princípios éticos e normas de comportamento moral (Carroll, 1991).

b) Filantrópica: A dimensão filantrópica envolve as contribuições voluntárias e atividades beneficentes que visam melhorar a qualidade de vida das comunidades e grupo desfavorecidos (Carroll, 1991).

3. Benefícios da Responsabilidade Social Corporativa: A implementação eficaz da responsabilidade social corporativa pode trazer diversos benefícios para as empresas, incluindo a melhoria da reputação e da imagem da marca, o aumento da lealdade dos clientes, a atração e retenção de talentos, a redução de riscos e custos operacionais, e a promoção de inovação e competitividade no longo prazo (Porter; Kramer, 2006).

A responsabilidade social é um conceito fundamental para as organizações contemporâneas, exigindo uma abordagem ética e holística no processo de tomada de decisões e operações. A integração eficaz da responsabilidade social nas estratégias de negócios não apenas beneficia a sociedade e o meio ambiente, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade das próprias empresas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Optou-se por uma abordagem predominantemente qualitativa (Pinheiro, 2010), atrelada a uma pesquisa de caráter descritivo (Hyman, 1967), pois objetivou analisar como o Programa Integra Cooperera impacta a comunidade e como suas ações promovem a melhoria na qualidade de vida das pessoas.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa delineou-se como bibliográfica (Oliver, 1997), estudo de caso (Nascimento, 2016) considerando o Programa Integra, executado no Espaço Comunitário Colaborativo – Integra Cooperera, setor de Cooperativismo da Cooperativa Pioneira de Eletrificação – COOPERA, e uma pesquisa de campo (Diehl; Tatim, 2004) junto a participante do Curso de Dança Circular, ofertado pelo programa.

Em 2021 a cooperativa idealiza um espaço comunitário trazendo consigo cursos e serviços para toda a comunidade de forma gratuita para que todos possam desfrutar desses elementos. No ano de 2023, foram 354 atendimentos nos serviços e 454 alunos em suas diversas atividades realizados ao decorrer do ano. Especificamente sobre o Curso de Dança Circular, essa dança é uma atividade comunitária, que reúne pessoas em torno de um círculo, simbolizando a roda da vida. Ela é uma ferramenta para a integração do corpo, mente e espírito, promovendo a harmonia entre os participantes (Viana, 2005).

Os dados de origem primária, foram coletados a partir de um questionário aplicado junto a 22 mulheres que frequentam o Curso de Dança Circular, obtendo respostas de 15 delas. O questionário foi estruturado com 12 questões fechadas e de múltipla escolha, com o objetivo de abordar e explorar os seguintes temas: *i)* perfil das participantes; *ii)* indicadores aplicados por meio do projeto; *iii)* impacto social; *iv)* análise de ações utilizadas. A aplicação da pesquisa ocorreu entre 16 de abril a 18 de abril de 2024, após contato telefônico com as alunas selecionadas. O questionário foi enviado pelo aplicativo *WhatsApp* utilizando uma ferramenta de criação de formulários online pela plataforma Google, o *Google Forms*.

As perguntas abertas foram analisadas a partir da análise de conteúdo (Bardin, 1977) e também o método de análise de dados a frequência simples, realizando a tabulação dedados adquiridos pelo questionário aplicado e a partir disso gerando gráficos para melhor visualização do mesmo.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

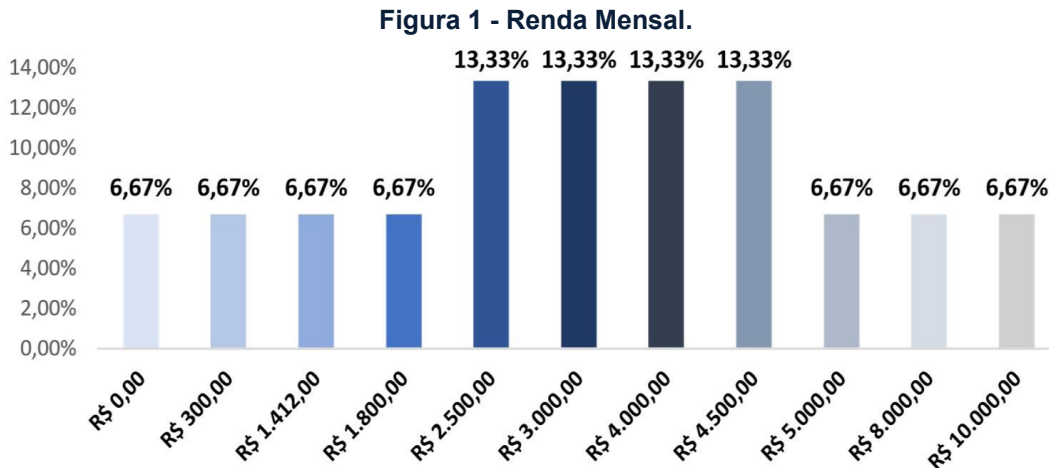
Neste capítulo, serão expostos os resultados da pesquisa realizada e simultaneamente a apresentação da análise do pesquisador em relação aos resultados. A apresentação dos resultados foi organizada em cinco sessões: perfil das entrevistas, indicadores utilizados pelo projeto Integra Cooperera, formas de impacto causado pelo espaço e análise de ações utilizadas a favor do espaço.

Perfil das Alunas do Grupo de Dança Circular do Integra Cooperera

Primeiramente, apresentam-se o perfil das alunas contendo as seguintes informações: se reside na área de atuação da Cooperera, renda, faixa etária e frequência nas atividades. Compreender quem são as alunas que frequentam o Espaço Integra Cooperera

é de suma importância, pois isso ajudará a analisar as ações feitas pelo projeto e formas que possa ser melhorado, uma vez que diferentes perfis de pessoas podem apresentar diferentes perspectivas e comportamentos em relações às atividades.

Segundo a pesquisa realizada, 100% das alunas são residentes da área de atuação da Coopera, em seguida, as alunas foram questionadas sobre a sua renda mensal onde será expresso na figura 1.

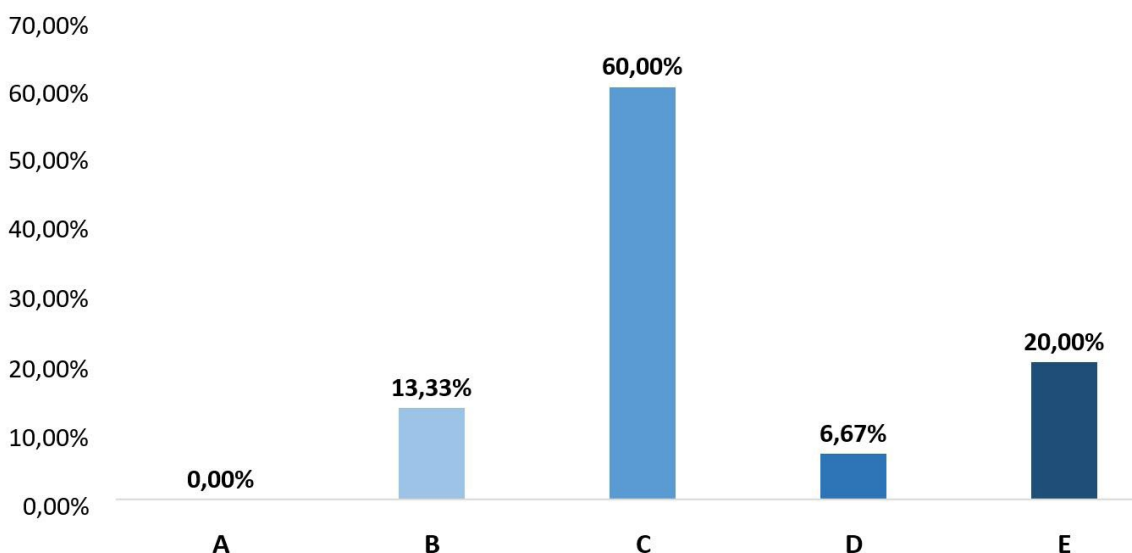


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Observa-se na figura 1 o valor mensal ganho por cada aluna que fez parte da pesquisa. Segundo isso, foi dividido os valores em classes sociais para melhor visualização.

As classes sociais no Brasil são frequentemente categorizadas e cinco grupos principais como: A, B, C, D e E. Essa classificação é primariamente determinada pela renda familiar e pelo poder de compra, onde a classe A representa a classe mais rica, quanto a classe E pelos mais pobres com o menor valor de poder econômico (ABEP, 2021).

Figura 2 - Divisão por classes sociais.

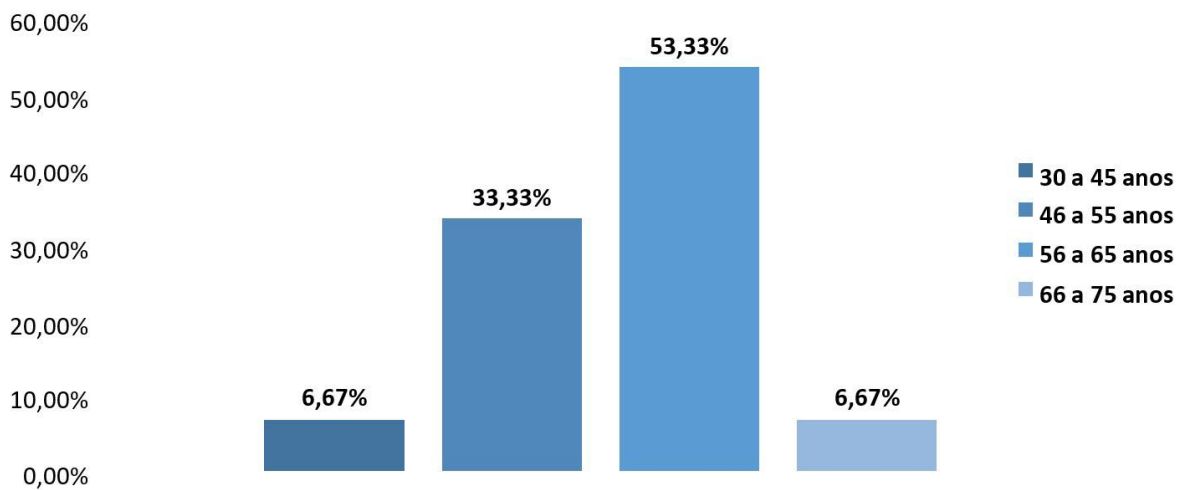


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Nota-se que existe entre as alunas do grupo de Dança Circular do Espaço Integra Coopera uma divergência de classes sociais, sendo de maior índice mulheres de classe C com 60%, e classe E com 20%, porem observa-se que não possui porcentagem de mulheres de Classe A.

Na sequência questionou-se a faixa etária (figura 3) das participantes da pesquisa.

Figura 3 - Faixa etária.

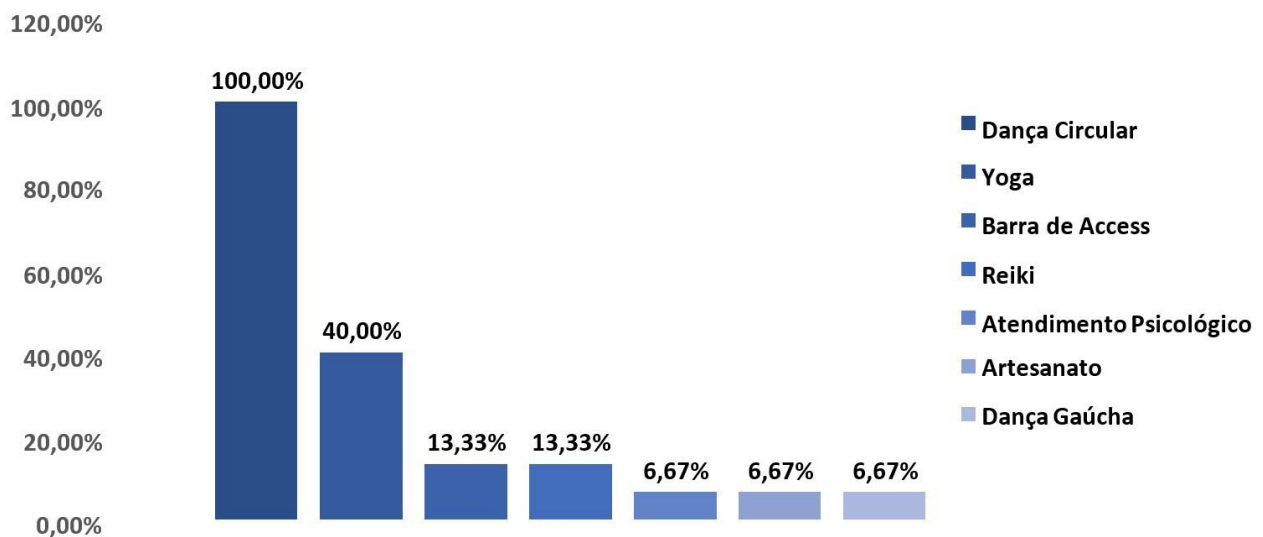


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Observa-se que uma maior frequência de mulheres entre 56 a 65 anos (53,3%) e de 46 a 55 anos (33,3%) tendo uma boa divergência de idades. Em seguida mulheres entre 30a 45 anos e 66 a 75 anos igualando sua porcentagem em 6,7% cada. Vale ressaltar que a faixa etária de 76 anos ou mais não computou participantes.

Por último, buscou-se verificar a participação ativa das alunas no qual foi classificado como sim em 100% das respostas e filtrar a frequência de atividades realizadas naquela semana pelas alunas do projeto, representados na figura 4.

Figura 4 - Frequência da participação das alunas.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Em relação a frequência de atividades que as alunas realizaram na semana do estudo, mostra que a maior busca das alunas é voltada para saúde e bem estar. Em vista disso mostra-se sua maior porcentagem em Dança Circular (100%) atividade voltada para o equilíbrio entre o corpo físico, mental e espiritual. Logo em seguida o Yoga com 40%, o serviço de Reiki e Barra de Access com 13,33%, atendimento Psicológico, Artesanato e Dança Gaúcha com 6,67% de frequência. Com isso, as atividades restantes apresentação em 0% de participação das alunas na semana da aplicação da pesquisa.

Indicadores Qualitativos Utilizados pelo Projeto Integra Cooperera

O projeto Integra Cooperera tem se destacado com um incentivador significativo na melhoria da qualidade de vida de seus participantes, como evidenciado nos resultados da pesquisa colhida. Através de uma variedade de atividades, o espaço não apenas promove a interação social, mas também fortalece laços comunitários e oferece oportunidades para crescimento pessoal e desenvolvimento segundo o relato das alunas.

Um aspecto notável é o impacto positivo na qualidade de vida percebido pelas participantes, onde 80% das alunas pontuam a sua qualidade de vida como muito boa e 20% como boa, após ingressar no Integra Cooperera. Por meio da pesquisa foi apontado que essa melhoria é atribuída à ingressão social, convivência com outras pessoas, oportunidades de aprendizado e crescimento pessoal proporcionado pelo projeto. Além disso, atividades como terapia de Reiki, Yoga e Dança Circular são destacadas como contribuintes significativos para o bem-estar físico, mental, emocional e espiritual das participantes.

A participação nas atividades do Integra Cooperera também está alinhada com diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em particular, os ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), ODS 4 (Educação de Qualidade), ODS 5 (Igualdade de Gênero), ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e ODS 10 (Redução das Desigualdades).

Os ODS são 17 metas globais criadas pela ONU em 2015 para eliminar a pobreza, proteger o meio ambiente e garantir paz e prosperidade para todos até 2030. Essas metas abordam diversas áreas, incluindo educação, igualdade de gênero, saneamento, energia limpa, trabalho digno e crescimento econômico. A realização dos ODS exige a cooperação de governos, empresas, sociedade civil e indivíduos, visando um impacto duradouro e sustentável (ONU, 2015).

Em suma, o projeto Integra Cooperera não apenas tem o poder de melhorar a qualidade de vida dos seus participantes, mas também contribui significativamente para o avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, promovendo uma sociedade mais inclusiva, saudável e equitativa.

Formas de Impacto

Os projetos sociais são fundamentais para promover a equidade social e diminuir desigualdades. Eles oferecem educação, treinamento profissional e serviços sociais, melhorando não só as condições de vida imediatas, mas também empoderando os indivíduos para um futuro melhor (Ferreira, 2020).

O Integra Cooperera tem se destacado como um agente transformador na vida de seus participantes segundo a pesquisa, proporcionando uma série de benefícios que impactam positivamente diversos aspectos da qualidade de vida. Através de uma variedade de atividades e serviços, o projeto tem influenciado profundamente a vida dos cooperados, como evidenciado nas respostas do questionário.

Cinco participantes destacaram a oportunidade de participar de atividades enriquecedoras que proporcionam aprendizado contínuo. Desde cursos de culinária até práticas como dança circular e Yoga, o Integra Cooperera oferece um ambiente propício

para o desenvolvimento pessoal e a aquisição de novas habilidades. Esse aprendizado não apenas contribui para a qualidade de vida dos participantes, mas também pode resultar em oportunidades de renda extra, como mencionado por algumas alunas.

Um dos benefícios mais citados é a melhoria na saúde e bem-estar físico, mental e emocional. O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 3 visa assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para as pessoas de todas as idades. Esse objetivo é essencial para o progresso sustentável, pois a saúde e o bem-estar são cruciais para a qualidade de vida e a capacidade de contribuir para a sociedade (ONU, 2015).

Atividades como dança circular e yoga são destacadas pelas alunas como promotoras da saúde, proporcionando benefícios como maior concentração, foco, relaxamento e até mesmo cura como apontado pelas participantes. Além disso, a participação em atividades físicas e mentais pode reduzir os níveis de estresse, aumentar a autoconfiança e melhorar a coordenação corporal e o ritmo como apontado nas respostas da pesquisa (Field, 2011; Ross; Thomas, 2010).

O espaço desempenha um papel importante na construção de relacionamentos e na integração social dos participantes. Quatro alunas mencionaram a formação de novas amizades e o sentimento pertencente a uma comunidade acolhedora e solidária. Essa integração não só proporciona momentos de alegria e convívio, mas também fortalece o espírito de cooperação e colaboração entre os membros.

Participar do projeto também tem impactos significativos no aspecto psicológico dos participantes. Foi relatado um aumento de autoconfiança, uma maior sensação de autoestima e uma redução nos níveis de estresse. Esses benefícios contribuem para uma melhor qualidade de vida geral, promovendo uma mentalidade mais positiva e uma maior capacidade de lidar com os desafios do dia a dia.

Por fim, o Integra Coopera tem o poder de empoderar os participantes, proporcionando um sentido de propósito e realização. Ao oferecer oportunidades de participação ativa na comunidade e no desenvolvimento pessoal, o projeto ajuda os cooperados a descobrir seu potencial e a encontrar significado em suas vidas. Isso é evidenciado pelas alunas do grupo de dança circular em meio a pesquisa, pelo desejo de ver o projeto expandindo com mais cursos e oportunidades, demonstrando um forte senso de comprometimento e valorização da iniciativa.

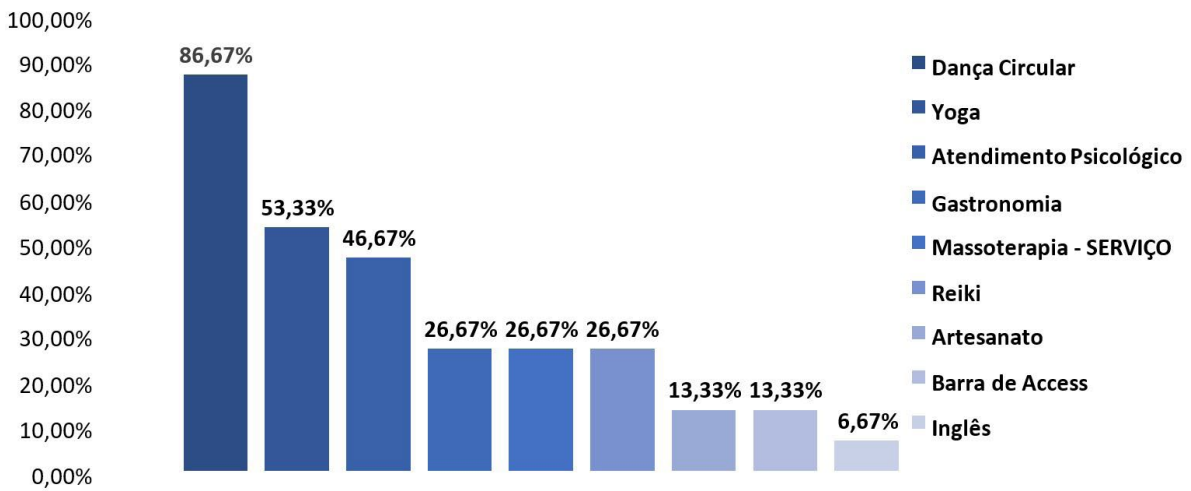
Em resumo, o Projeto Integra Coopera não apenas oferece benefícios tangíveis, como aprendizado, saúde e integração social, mas também tem um impacto profundo no bem-estar emocional, autoconfiança e senso de propósito dos participantes. Ao promover uma abordagem holística para o desenvolvimento pessoal e comunitário, o projeto destaca como um modelo inspirador de como iniciativas locais podem gerar mudanças positivas e significativas na vida das pessoas.

Análise das Ações Utilizadas a Favor do Espaço

Com base na pesquisa o Integra tem sido um espaço vital na promoção da qualidade de vida e bem-estar de seus participantes, oferecendo uma ampla gama de atividades e recursos que atendem às diversas necessidades e interesses da comunidade.

Por conta disso foram estabelecidas pelas alunas as atividades qualificadas como às mais importantes oferecidas pelo espaço

Figura 5 - Atividades importantes estabelecidas pelas alunas do grupo de Dança Circular.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Ao analisar as atividades mais relevantes apresentadas pelas alunas, pode-se observar padrões emergentes e áreas de foco prioritário. Além disso, as sugestões de melhorias fornecidas pelas participantes oferecem ideias sobre como o projeto evoluir para atender melhor às expectativas e necessidades da comunidade.

Os pontos principais apresentados na Figura 5 mostram a significância das seguintes atividades: Dança Circular, Yoga e Atendimento Psicológico. Com isso, as atividades restantes como a Dança Gaúcha, Italiano e o curso de Massoterapia não foram computados pelas alunas.

A Dança Circular é constantemente citado, por ser a turma escolhida para a pesquisa, e também por ser apontada como um dos indicadores mais importantes para a qualidade de vida. A dança não só promove saúde física, mas também fortalece a integração social, promovendo conexões com os outros e proporcionando momentos de alegria e descontração.

O acesso ao serviço de apoio psicológico é visto como essencial para o bem-estar emocional e mental dos participantes. A possibilidade de receber suporte psicológico ajuda a lidar com desafios pessoais e promove o autocuidado da saúde mental.

A prática de Yoga é reconhecida como uma ferramenta poderosa para melhorar a qualidade de vida, proporcionando benefícios físicos, emocionais e espirituais. O Yoga ajuda a reduzir o estresse, aumentar a flexibilidade e promover a paz interior, contribuindo para o senso geral e bem-estar.

Após apontarem as atividades mais relevantes, mostraram suas sugestões de melhorias para o espaço. Três participantes sugeriram uma maior divulgação do espaço para alcançar mais pessoas da comunidade. Além disso, a ideia de levar os projetos a bairros e comunidades carentes é apontada como uma maneira de ampliar acesso e a participação. Há um apelo também de 26,67% das participantes por mais flexibilidade de horários dos cursos, permitindo que os cooperados tenham mais opções e liberdade para participar das atividades que mais lhes interessam.

A continuidade e expansão dos cursos existentes são destacadas como formas de atender às necessidades em constante evolução da comunidade. Além disso, a sugestão de introduzir cursos profissionalizantes em áreas humanas refletem o desejo de capacitar os associados para oportunidades de emprego e crescimento pessoal.

Em resumo, a análise das ações utilizadas a favor do espaço Integra Coopera destaca a importância das atividades oferecidas na promoção de qualidade de vida e bem-estar dos participantes, bem como as oportunidades de melhoria identificadas pela comunidade. Ao continuar a ouvir e responder às necessidades da comunidade, o Integra Coopera pode continuar a desempenhar um papel significativo no apoio ao crescimento e desenvolvimento pessoal de seus membros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo é visto como uma solução para problemas sociais, centrando-se na cooperação e na ação coletiva para o bem comum de maneira solidária e participativa. As cooperativas permitem a criação de formas justas de agregação de renda e operam com base nos princípios de adesão livre e voluntária, controle democrático pelos membros e preocupações com a comunidade. No Brasil, o cooperativismo se destaca por fortalecer uma alternativa viável para a reinserção social e econômica das camadas mais vulneráveis, promovendo a sustentabilidade socioeconômica e a justiça social (Rossi, 2011; Oliveira, 2004).

Nesse sentido, envolvendo os constructos responsabilidade social e qualidade de vida, a pesquisa procurou responder “como as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo Integra impactam e promovem a melhoria da qualidade de vida da comunidade?”, categorizando assim, a questão da pesquisa. Com isso, delimitou-se o objetivo geral do estudo que se propôs analisar como o espaço Integra Coopera impacta a comunidade e como suas ações promovem a melhoria na qualidade de vida das pessoas que usufruem desse projeto.

Identificou-se a frequência de praticantes das classes C e E, sem obter porcentagem de mulheres de classe A. Observou-se também a participação de mulheres nas faixas etárias entre 30 a 75 anos. Além disso, verificou-se a frequência de atividades realizadas pelas alunas na semana de aplicação da pesquisa, tendo como maior frequência a Dança Circular, sendo a turma de alvo da pesquisa, e Yoga como segundo mais frequentado pelas alunas.

Notou-se que o projeto Integra Coopera tem como indicadores a qualidade de vida apresentado pelas alunas após ingresso às atividades fornecidas pelo espaço, convivência com outras pessoas, oportunidades de aprendizado e crescimento pessoal.

Detectou-se que as formas de impacto que o espaço tem com a sua comunidade é de promover cada vez mais bem-estar e qualidade de vida para os seus cooperados, por meio de suas próprias atividades como atendimento psicológico, aulas de Yoga e Dança Circular, trazendo consigo a integração social dos participantes e levando cada vez mais o espírito cooperativista para as pessoas.

Ao analisar as atividades mais relevantes apresentadas na pesquisa notou-se uma presença significativa em atividades voltadas para a saúde e qualidade de vida, tendo em vista também as sugestões de melhorias para o espaço e atividades à comunidade.

Como sugestão para aprimorar o Espaço Integra Coopera, é fundamental expandir os cursos atuais, como Dança Circular, Yoga e Atendimento Psicológico, além de introduzir novos cursos profissionalizantes em áreas humanas. Ajustar os horários das atividades e intensificar a divulgação pode aumentar a acessibilidade e participação, especialmente em comunidade carentes. Essas sugestões visam melhorar o Espaço Integra Coopera, tornando-o mais inclusivo, acessível e alinhado com as necessidades das participantes, ao mesmo tempo em que fortalece sua missão de promover a qualidade de vida e o desenvolvimento pessoal e comunitário.

A pesquisa traz como auxílio aos estudos de cooperativismo e impacto social, um conteúdo desenvolvido exclusivamente com o setor de cooperativismo de uma cooperativa, o que simboliza um diferencial em vista das atuais publicações sobre o assunto em questão.

Como fator limitante dessa pesquisa, ressalta-se que os dados são característicos de apenas uma das atividades realizadas no Espaço Integra Coopera, pois não houve a participação de todas as turmas como um todo. Desta forma, os estudos futuros podem aperfeiçoar essa temática sobre o cooperativismo e como ele impacta sobre a responsabilidadesocial da organização, com uma amostra mais abrangente, a fim de traçar um perfil mais impactante para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABEP. **Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa**. 2021. Disponível em: www.abep.org - abep@abep.org. Acesso em: 08 out. 2023.
- ACI. Aliança Cooperativa Internacional. **Declaração sobre a Identidade Cooperativa**. 2021. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em 12 out. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BIRCHALL, J. **Definindo e classificando cooperativas**. In: Handbook of Research on Entrepreneurial Development and Innovation Within Smart Cities, 2018.
- BROWEN, H.R. **Responsabilidades sociais do empresário**. Harper, 1953.
- CARROLL, A. B. **A pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa: rumo à gestão moral dos stakeholders da organização**, 1991.
- CARROLL, A. B. **Um modelo conceitual tridimensional de desempenho social corporativo**. Academy of Management Review, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- DIEHL, A., TATIM, D. C. **Técnicas de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ETZIONI, A. **O espírito da comunidade: direitos, responsabilidades e a agenda comunitária**. 1993.

- FERREIRA, M. A. **A importância dos projetos sociais na transformação de comunidades**. Rio de Janeiro: Editora Comunitária, 2020.
- FIELD, T. **Revisão de pesquisas clínicas sobre yoga**. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, v. 17, n. 1, p. 1-8, 2011.
- GAWLAK, P. **Administração dos princípios cooperativos**: atendendo às necessidades dos cooperados. São Paulo: Editora Cooperativista, 2004.
- HYMAN, H. **Planejamento e análise da pesquisa**: princípios, casos e processos. Rio de Janeiro: Lidaador, 1967.
- INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social empresarial**: a contribuição das organizações para a sociedade. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000.
- KOTLER, P., LEE, N. **Responsabilidade social corporativa**: fazendo o melhor para sua empresa e sua causa. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.
- LUTZ, S. **7 princípios do cooperativismo**: uma proposta de medição da percepção dos associados. Porto Alegre, 2021.
- NASCIMENTO, A. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**: estudo de caso. São Paulo: Editora Social, 2016.
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. 2020. **Ramos do Cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ramos>. Acesso em: 12 out. 2023.
- OCESC. Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina. 2003. Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/>. Acesso em: 24 ago. 2023.
- OLIVER, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- OLIVEIRA, J. A. P. de. **Empresas na Sociedade**: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ONU. Organização das Nações Unidas. Transformando nosso mundo: **A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**, 2015. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>. Acesso em: 12 out. 2023.
- PINHEIRO, R. **Abordagem qualitativa em pesquisas sociais**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Editora Acadêmica, 2010.
- PORTER, M.E., KRAMER, M.R. **Estratégia e sociedade**: a ligação entre vantagem competitiva e responsabilidade social corporativa. *Harvard Business Review*, São Paulo, v. 84, n. 12, p. 42-56, dez. 2006.
- PUCHALE, A. L. **Desafios na implementação do programa de educação cooperativa a união faz a vida**. 2015.
- ROSS, A.; THOMAS, S. Os benefícios à saúde do yoga e do exercício: uma revisão de estudos comparativos. **The Journal of Alternative and Complementary Medicine**, v. 16, p. 3-12, 2010.

ROSSI, A. do C. S. **Cooperativismo à luz dos princípios constitucionais**. Curitiba: Juruá Editora, 2011.

SAFANELLI, A.S.; KLAES, L.S.; CERQUEIRA, R. L. B.; WOLFF, A. 2021. A educação cooperativa: valorização do ser humano. II Congresso Internacional IGLU, 2., 2021. **Anais [...]**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/32873/8.21.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2023.

SALAMON, L. M. **O setor resiliente revisitado: o novo desafio para o terceiro setor na América**. 2019.

SANTOS, B. de S. Uma concepção multicultural de direitos humanos. **SUR – Revista Internacional de Direitos Humanos**, São Paulo, v. 6, n. 10, p. 39-60, 2009.

SILVA, E. S., SALOMÃO, I. L., MCINTYRE, J. P., GUERREIRO, J., PIRES, M. L. L. S.,

ALBUQUERQUE, P. P., BERGONI, S., VAZ, S. C. **Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências**. 2003.

VIANA, M. L. **Dançando com a vida: A dança circular como expressão de unidade**. São Paulo: Ed. MenteCorpo, 2005.

WADDOCK, S.; McINTOSH, M. **Responsabilidade corporativa e a governança dos negócios: perspectivas globais**. In: CRANE, A.; McWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. S. (Eds.). *Manual Oxford de Responsabilidade Social Corporativa*. Oxford: Oxford University Press, 2009. p. 327-353.

Programa de Participação nos Resultados (PPR) como Indutor de Performance

Vinicius Souza Mangrich

UNESC

Jonas Rickrot Rosner

UNESC

RESUMO

O Programa de Participação nos Resultados (PPR) é uma dimensão de remuneração variável, geralmente introduzida em organizações para incentivar, motivar e uma forma de recompensar os colaboradores, sendo diretamente proporcional no desempenho coletivo e ou individual, focando nos resultados atingidos pela empresa. Nesse sentido, o estudo tem por objetivo propor um Programa de Participação nos Resultados (PPR) em um grupo econômico de recebíveis condominiais para melhorar a performance da empresa. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa essencialmente qualitativa, descritiva, a partir de um estudo de caso em uma garantidora de recebíveis condominiais. Os dados de origem primária, foram coletados a partir de um questionário, utilizando-se a escala de Likert, e aplicado junto aos colaboradores e sócios-gerentes. Para a análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo. As análises realizadas revelaram que os funcionários estão satisfeitos, porém, entendendo que a empresa pode melhorar alguns pontos, para tanto, sugeriu-se a implementação de um PPR ou um sistema de remuneração variável que vá de acordo com a produtividade do colaborador ou da equipe. Embora a pesquisa tenha algumas limitações, como por exemplo, alguns dados onde os colaboradores responderam mesmo sem o acesso real a essas informações, como é o caso do caixa de empresa, e qual o momento financeiro da empresa, as respostas levam como base o olhar externo de funcionários, demonstrando como eles pensam que a empresa se porta, que mesmo sem acesso, pensam em melhorias para auxiliar no crescimento da empresa.

Palavras-chave: programa de participação nos resultados; remuneração variável; recebíveis condominiais.

INTRODUÇÃO

De acordo com Martins (2008), Delgado (2009) e Nascimento (2009), a palavra salário vem do latim que significa “pagamento com sal”, na década de 1970 era comum pois o sal era usado na conservação de alimentos. No ano de 1695 foram cunhadas as primeiras moedas



oficiais no Brasil, assim, o salário passou a ser monetizado. O salário é visto como um valor econômico que é pago pelo empregador pela prestação de um serviço em função do contrato de trabalho.

No caso da empresa em estudo, a principal e única forma de remuneração dos colaboradores é pelo salário padrão para cada função, ou seja, a empresa não tem implantação de um Programa de Participação dos Resultados (PPR), fato que, pode estar contribuindo na satisfação do trabalho e na motivação dos colaboradores para atingir as metas da empresa. Com o PPR na cultura da empresa, pode indicar uma confiança para com os colaboradores, e garantindo um serviço de qualidade para seus clientes, fazendo com que possa atrair melhores colaboradores e amadurecer posições disputadas na empresa e no mercado.

Corrêa e Lima (2006) apontam em seus estudos que países como Japão, Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e França passaram a adotar o PPR nas organizações por possuírem as economias mais avançadas, já que nesses países a política do programa atua como uma forma de incentivo que acaba movimentando a economia e gerando o pleno emprego.

De acordo com Costa (1997), a introdução do PPR no Brasil teve seu início através das empresas multinacionais a partir da década de 1980. Para as empresas brasileiras, a adoção da administração participativa representou uma ruptura com a estrutura organizacional tradicionalmente verticalizada. A partir desse contexto, o estudo tem por objetivo propor um programa de participação nos resultados – PPR em um grupo econômico do setor de recebíveis condominiais para melhorar a performance da empresa.

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS (PPR)

Em meio aos anos 1990, no Brasil, aconteceram algumas mudanças relacionadas aos sindicatos, governo, empresa e o trabalhador. Na qual possibilitou uma maior flexibilidade e abertura para que as organizações implementassem novos programas relacionados à gestão organizacional. Nesse período, teve um destaque na introdução de programas de compensação flexível, que se tornaram uma opção para compor igualmente os interesses da empresa com os dos colaboradores (Stoner; Freeman, 1995).

“A expressão resultado também poderia querer dizer o atingimento de metas estabelecidas pela empresa, para melhorar seus procedimentos operacionais, como de produtividade, de vendas, de controle de qualidade, metas etc.” (Martins, 2000).

Segundo Motta (2009) a participação nos lucros e participação nos resultados tem um seguimento parecido, porém existem interpretações diferentes, tendo em vista que o primeiro trabalha com um sistema de recompensa e o outro através de metas previamente estabelecidas. Pastore (1993), afirma que existe uma relação muito próxima entre o pagamento de bônus a produtividade e lucratividade, sendo ramificada em duas partes como desempenho coletivo e desempenho individual.

Para Drucker (1998, p.10), “os resultados econômicos exigem que os esforços do pessoal sejam concentrados nas poucas atividades capazes de produzir resultados

significativos para a empresa”. De acordo com Hampton, Castro e Kwsnicka (1990), os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem satisfazer suas necessidades.

Chama-se especial atenção também aos benefícios, trata-se de importante mecanismo de retenção de colaboradores desde que atenda suas necessidades e o motive, fazendo com que o colaborador se desligue das preocupações cotidianas e concentrem-se em suas atividades profissionais (Marras, 2011).

Os Colaboradores em Relação ao PPR

A dedicação de participar e de contribuir para a organização depende de indivíduo para indivíduo. A contribuição de cada colaborador na organização varia muito, não só nas diferenças individuais, mas também nas recompensas oferecidas pela organização, para complementar as contribuições (Chiavenato, 2008).

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) defendem que entre a aproximação entre empresa e trabalhador, destaca-se a remuneração direta sendo essa a que abrange o salário, incentivos, comissões e bonificações.

Seguindo essa linha, Milkovich e Boudreau (2009) acredita que as remunerações diretas agem como uma ferramenta indispensável que gera satisfação e instiga a motivação e o comprometimento do colaborador para com a empresa, melhorando o desempenho dos colaboradores, buscando sempre por melhores resultados dentro da empresa. Robbins (2004) mostra na figura 3 o sistema onde se entende o processo básico da motivação.

Figura 1 - O sistema básico da motivação.



Fonte: Adaptado de Robbins, 2004.

Para as empresas que adotarem o PPR, tende-se sempre aumentar motivação, comprometimento e profissionalismo de seus funcionários, pensando sempre no aumento de produtividade, onde quando a empresa aumenta sua receita, os colaboradores ganham junto. Com isso, as empresas estão se atualizando e criando alternativas de remuneração variável, pensado no papel do colaborador e seu comprometimento (Motta, 2009).

Quadro 1 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos.

FATORES MOTIVACIONAIS (SATISFACIENTES)	FATORES HIGIÊNICOS (INSATISFACIENTES)
Trabalho em si	Condições de trabalho
Realização	Relação com supervisor
Reconhecimento	Salário
Progresso profissional	Administração da empresa
Responsabilidade	Benefícios e incentivos sociais

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004.

Os fatores satisfacientes observados na quadro 1, se referem ao conteúdo do cargo, é o caminho no qual a pessoa sente em relação ao cargo ocupado por ela dentro da empresa. Os fatores insatisfatórios, em contrapartida, se referem ao contexto do cargo, que é o processo que a pessoa se sente em relação à organização em que presta seu serviço.

De acordo com Nascimento (2016), a alavanca da motivação dos colaboradores pode haver variações, alguns funcionários podem se sentir motivados pelo dinheiro que ganham ou pela network que será conquistado.

Quadro 2 - Teoria da motivação e expectativa.

ESFORÇO	DESEMPENHO	RECOMPENSA
<p>Expectativa: A percepção do grau de esforço para se atingir certo nível de desempenho</p>	<p>Instrumentalidade: A percepção do nível de resultado obtido com o desempenho</p>	<p>Valência: Quanto uma pessoa valoriza cada um dos resultados proporcionados por um trabalho ou organização</p>

Fonte: Elaboração própria a partir e Mações, 2018.

A expectativa é a perspicácia da medição do esforço, como uma contribuição, que deve ser feito para chegar a um certo nível de desempenho. A expectativa de uma pessoa se define se ela acredita ou não em um grande esforço para poder alcançar o objetivo a ser atingido com um alto desempenho.

Segundo Zimpeck (1990), nas empresas modernas, a remuneração passa a ser o maior atrativo, e não mais o cargo. Sabendo disso, estimula-se o trabalho em equipe, com isso, se busca qualidade e produtividade dos colaboradores e custos cada vez menores. Tanto para avaliação de desempenho quanto para medir até onde o colaborador atende os padrões exigidos pelo cargo devido, fazer com que melhore os resultados, desenvolver e merecer as oportunidades que a empresa pode oferecer.

Segundo Oliveira (2014) cresce a busca de colaboradores em empresas que trabalham com o Programa de Participação nos Resultados (PPR). Segundo o autor, por volta de 63,3% dos funcionários são atraídos por essa forma de remuneração.

Para Motta (2009) Salários altos não necessariamente é sinônimo de agrado para os colaboradores, pois para satisfazê-los é preciso, além claro de bons salários, exista uma boa comunicação e harmonia entre empresa e colaborador.

A dedicação de participar e de contribuir para a organização depende de indivíduo para indivíduo. A contribuição de cada colaborador na organização varia muito, não só nas diferenças individuais, mas também nas recompensas oferecidas pela organização, para complementar as contribuições. (Chiavenato, 2008).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se com uma abordagem qualitativa (Marconi; Lakatos, 2008), uma vez que tem por objetivo propor um Programa de Participação nos Resultados (PPR) em um grupo econômico de recebíveis condominiais para melhorar a performance da empresa.

Quanto aos fins de investigação, delineou-se como descritiva, pois é baseada nas opiniões e pontos de vista dos gestores e colaboradores. A pesquisa descritiva busca identificar correlações entre variáveis e caracterizar sua natureza, sendo igualmente reconhecida como uma investigação voltada para a obtenção de opiniões (Vergara, 2007).

Quanto aos meios de investigação, optou-se por um estudo de caso em um grupo econômico de recebíveis condominiais localizado na cidade de Criciúma – SC. A partir de uma pesquisa de campo junto aos colaboradores e sócios-gerentes da empresa em estudo. Recorre-se à pesquisa quando as informações disponíveis são insuficientes para abordar as questões apresentadas nos problemas, valendo-se de métodos, técnicas e procedimentos científicos (Gil, 1988).

Foram coletados dados primários a partir de um questionário aplicado aos cinco sócios-gerentes e nove colaboradores, a partir do critério de acessibilidade. No questionário foi aplicado a escala Likert de cinco pontos, cujo propósito é medir a intensidade de atitudes e opiniões de maneira precisa e mensurável. Os participantes puderam indicar o grau de concordância ou discordância em relação a cada uma das questões apresentadas. A escala varia de "nunca" a "sempre", abrangendo pontos extremos, intermediários e de neutralidade, conforme destacado por Gil (2007).

Vale ressaltar que as questões foram agrupadas em seis dimensões: i) Participação informal; ii) Satisfação no trabalho; iii) Performance; iv) Incentivo; v) Desempenho financeiro; vi) Desempenho não financeiro.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, na qual as indagações do questionário representam a forma mais fundamental de coleta de dados qualitativos. O propósito essencial deste método consiste em categorizar palavras, frases e parágrafos em distintas classes de conteúdo, conforme delineado por Roesch (2009).

Ademais este estudo, foi utilizado a média padrão para esclarecer os resultados da pesquisa feita, para isso, nesta pesquisa, foi utilizado, para melhor interpretação das respostas, os gráficos de caixa, pois ele apresenta um resumo visual de maior variabilidade, esse diagrama fornece valores medianos, quartis superiores e inferiores, valores mínimo e máximo, e qualquer valor atípico no conjunto de dados (outlier). Esse tipo de gráfico é de maior utilidade para identificar, a assimetria, além também de permitir rápidas comparações entre grupos e ou categorias distintas.

Um outlier é estipulado pela sua significativa relação às demais observações presentes em um conjunto de dados. Essa observação é frequentemente citada como anômalas, contaminantes, estranhas. Tal caracterização é fundamental para entender a distribuição dos dados, podendo fornecer percepções além do senso comum.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir deste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa feita, os dados foram organizados de forma sequencial para responder de acordo com os objetivos desta monografia. Sendo eles a) descrever a percepção de satisfação dos colaboradores.;

b) propor programa de participação de resultados alinhado às demandas da empresa e dos colaboradores. c) verificar a necessidade de bonificação dos colaboradores.

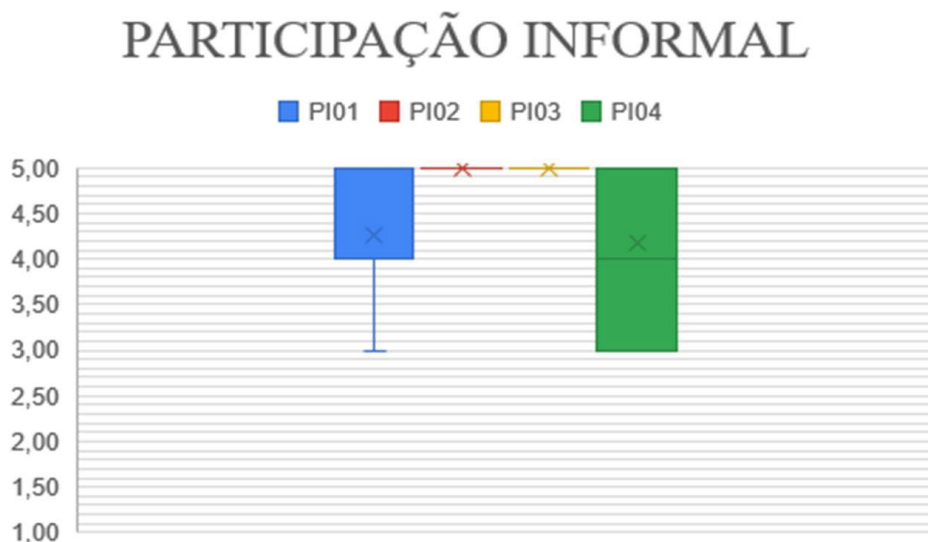
Avaliação da Satisfação dos Colaboradores

Destacam-se na sequência os resultados das seis dimensões: i) Participação informal; ii) Satisfação no trabalho; iii) Performance; iv) Incentivo; v) Desempenho financeiro; e vi) Desempenho não financeiro.

Participação Informal

A constância das respostas na dimensão participação informal apresenta uma variação em perguntas, onde gostar do trabalho que realiza e o trabalho mostrar um sentimento de realização profissional, flutua entre 3 (às vezes) e 5 (sempre), mostrando assim pontos onde a organização pode aperfeiçoar para seu funcionário se sentir mais profissional e gostando do que faz, trazendo assim mais rendimento a empresa.

Figura 2 - Dispersão dos dados da dimensão participação informal.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

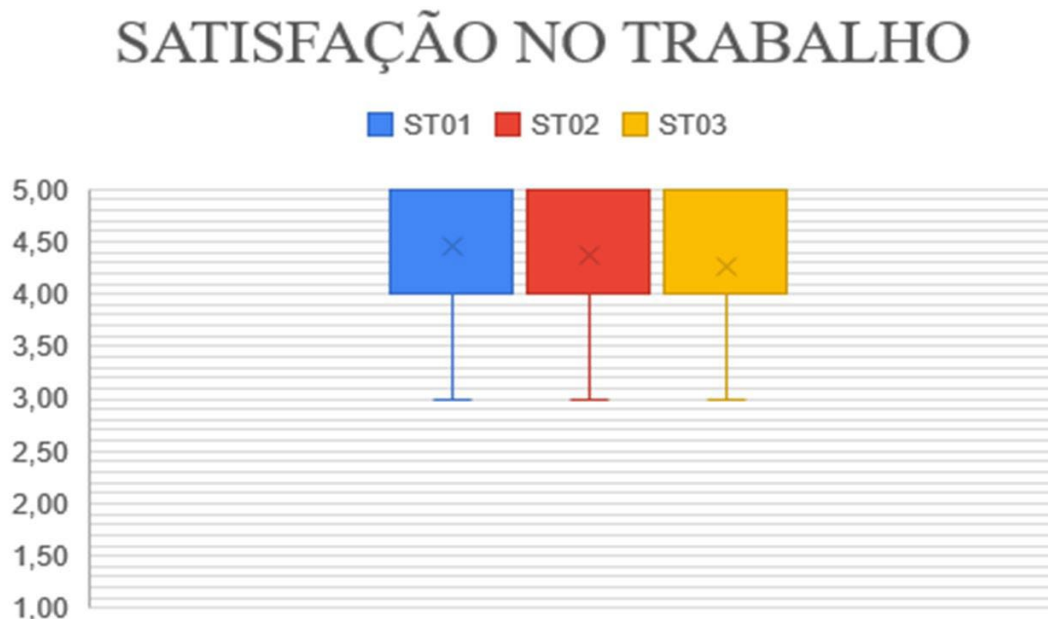
Assim também perguntas como, ver sentido nas atividades que realiza e o trabalho feito pelo colaborador ajuda no crescimento da empresa, as respostas foram uma grande parte respondeu 5 (sempre), as duas perguntas (PI02 e PI03) tiveram outliers, sendo assim, algumas pessoas têm percepções diferentes do que a maioria dos respondentes.

Ventorini, Paes e Marchiori (2019), indicam que a participação informal afeta positivamente a satisfação no trabalho e que os relacionamentos interpessoais moderam essa relação. A mensuração da participação informal ocorreu a partir do compartilhamento de informações, do envolvimento informal na tomada de decisões e de programas de sugestões informais.

Satisfação no Trabalho

A regularidade das respostas da dimensão de satisfação no trabalho, todas as respostas foram de 3 (às vezes) a 5 (sempre), não havendo outliers nessa dimensão, em perguntas onde foi questionado sobre suas satisfações para com a empresa.

Figura 3 - Dispersão dos dados da dimensão satisfação no trabalho.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Com esses resultados pode-se analisar e perceber que de forma geral, os colaboradores se sentem satisfeitos em trabalhar na empresa, porém com prováveis pontos específicos a melhorar, mas de forma geral, é uma empresa que preza não somente pela satisfação do cliente, mas sim pela do colaborador também, pois essa é uma forma de fazer com que o funcionário sinta-se mais motivado a gerar receita para a organização.

Para Queirós (2015) a satisfação laboral é o resultado da avaliação das condições de trabalho e dos resultados – sinaliza-se a subjetividade e individualidade dos trabalhadores nessa avaliação e na percepção dos resultados - e a motivação é o conjunto de forças do indivíduo, que o impulsiona a se dedicar nas atividades laborais para alcance de determinados resultados.

Performance

A dimensão de performance apresenta 4 assertivas divididas, retratadas em: PR01, PR02, PR03 e PR04. Os indícios desta dimensão que mais teve divergência foi a PR04, que flutuou entre 5 (sempre) e 1 (nunca), onde se questiona sobre o bônus em comportamento e tomada de decisões, entendendo assim a dinâmica entre esses pontos e opiniões divergentes sobre o mesmo assunto. Havendo no PR03 um outlier, observando uma constância entre 3 (às vezes) e 5 (sempre). Percebendo de forma geral em todas as assertivas desta dimensão, que a performance em alguns pontos está ligada ao pagamento de bônus, porém em algumas situações ela pode não ser necessariamente afetada.

Figura 4 - Dispersão dos dados da dimensão performance.



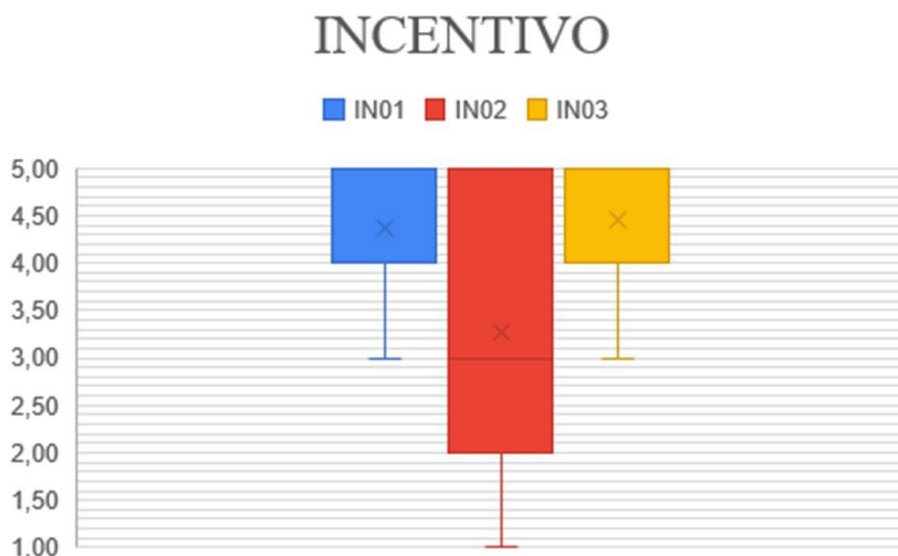
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Abrahim *et al.* (2024), complementa afirmando que, toda a ação administrativa corresponde ao alcance de objetivos. Podemos classificar as diversas ações segundo a sua contribuição predominante em relação à cada dimensão do desempenho. Atingir os objetivos pode ser considerado, a princípio, a ação mais condizente e, assim, seremos eficazes.

Incentivo

A dimensão de Incentivo mostra-se em três afirmativas: IN01, IN02 e IN03. A característica desta dimensão que teve a resposta mais abrangente, foi a IN02, tendo uma variação de 5 (sempre) a 1 (nunca), com isso nos mostra uma certa incerteza se o plano de asseio da empresa influencia no comportamento e tomada de decisão do colaborador. Porém em IN01 e IN03, se encontra respostas mais centrais indo de 5 (sempre) a 3 (às vezes), porém ambas com outliers do mesmo respondente.

Figura 5 - Dispersão dos dados da dimensão incentivo.



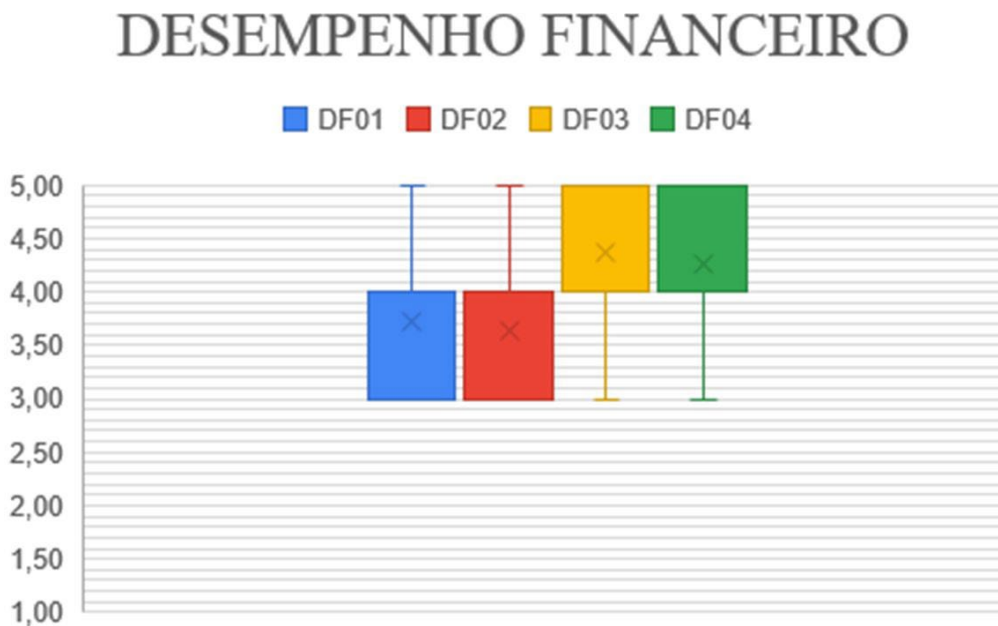
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Para Oliveira e Gomes (2018), o cenário administrativo voltado para a área de Gestão de Pessoas se encontra de forma que as grandes empresas já estão percebendo que para se obter sucesso, é preciso otimizar o retorno mediante ao investimento realizado com todos os colaboradores, podendo ser precisa pelos seus diversificados resultados, tais como incentivo, gratificações, melhorias, produzindo variados resultados, de acordo com as necessidades de cada funcionário.

Desempenho Financeiro

A dimensão de Desempenho Financeiro, apresentada por DF01, DF02, DF03, DF04. As características desta dimensão, apresenta um pouco mais volátil por apenas os sócios-gerentes terem dados da empresa sobre as perguntas, tendo em vista que cada funcionário relatou sobre sua perspectiva externa, a empresa mostra para fora que é uma empresa que honra seus pagamentos, que está em um nível desejado e em ascensão, e demonstrando para seus funcionários ser uma empresa que é sólida se tratando de dimensões financeiras.

Figura 6 - Dispersão dos dados da dimensão de desempenho financeiro.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Dos quatros questionamentos, 3 deles tem outlier, sendo eles DF01, com dois outliers, DF02, também com dois outliers e DF03 com um outliers, e apenas DF04, que conta com uma variação entre 3 (às vezes) a 5 (sempre) sem nenhum outliers, mostrando que funcionários e sócios-gerentes que a empresa está sim em um nível desejado, e tem potencial para buscar novos tipos de mercado.

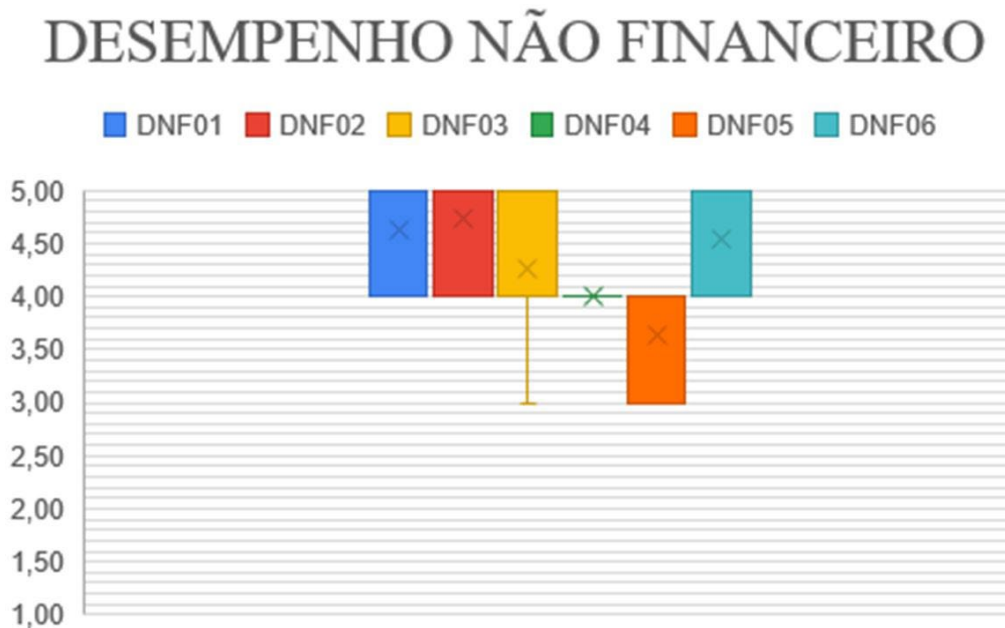
Segundo Rösner (2022), é necessário avaliar as empresas não apenas pelo seu desempenho financeiro, mas também por critérios não financeiros, levando em consideração atributos ambientais e sociais.

Desempenho Não financeiro

A dimensão de desempenho não financeiro apresenta seis questões, representadas por: DNF01, DNF02, DNF03, DNF04, DNF05, DNF06. Os indicadores de DNF04, foi o único

analisado e constatado dois outliers, nesse sentido, os funcionários e sócios-gerentes têm uma visão onde seus clientes frequentemente estão satisfeitos com o serviço prestado pela empresa, porém, na ótica de desempenho não financeiro. Tendo em vista que as perguntas foram mais baixas, com no máximo 4 (frequentemente) e 3 (as vezes), demonstrando um olhar mais atento para os sócios-gerentes debaterem com os funcionários e entenderem sua dor, e tendo resultados até que positivos nessa dimensão DNF01, DNF02 E DNF06, onde são perguntas ligadas diretamente a empresa que geralmente estão aparecendo com dados positivos.

Figura 7 - Dispersão dos dados da dimensão de desempenho não financeiro.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Descrever Indicadores de Performance da Empresa

A avaliação sobre o desempenho pode ser definida como o desenvolvimento pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores, deve ser um processo contínuo, incluir a revisão e análise das funções e resultados dos indivíduos e identificar o seu contributo fundamental para a organização (Sekiou *et al.*, 2001).

A avaliação de performance de uma garantidora de receita de condomínios, requer uma abordagem complexa, considerando-se diversos indicadores para medir seu resultado. Contudo é a competência na cobrança das taxas condominiais, onde a empresa consegue tirar seu maior lucro, porém é a dimensão que mais necessita da assertividade na cobrança.

Medir a Performance da Empresa

A performance da empresa se mede de acordo com a performance do colaborador, que é denominada pela execução assertiva das atividades repassadas. A importância de medir a performance, é para o funcionário, uma grande questão, tendo em vista que assim o colaborador aprimora suas habilidades, dominando assim, seu melhor resultado em sua função.

Os pesquisadores normalmente utilizam dados objetivados, como por exemplo, vendas, retorno do capital, ativos, investimentos, e lucro para refletir diretamente no desempenho organizacional (Sekiou *et al.*, 2001).

Percepção de Performance dos Gestores

Conduzir as organizações modernas em meio a um ambiente competitivo complexo é, no mínimo, tão complicado quanto pilotar um avião a jato. Por que deveríamos acreditar que os executivos podem se contentar com um conjunto incompleto de instrumentos para dirigir suas empresas? Os executivos, assim como os pilotos, precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência empresarial (Kaplan; Norton, 1997, p. 2).

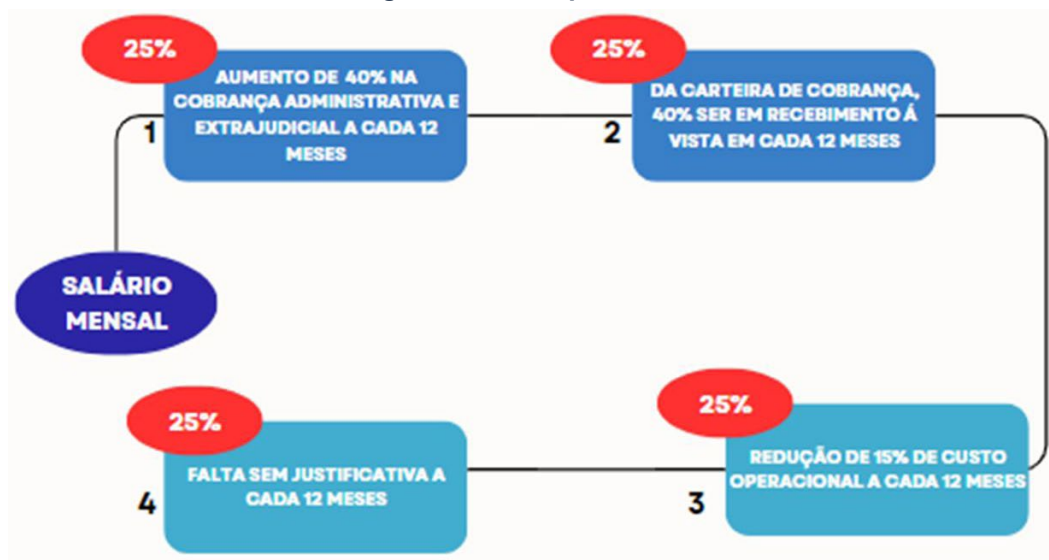
A percepção de performance se dá na cobrança efetiva de taxa condominial, realizando acordos amigáveis, não deixando a unidade que está sendo cobrada passar de seis meses de atraso, na esfera administrativa, nesse período a cobrança é mais humanizada, com intuito de disciplinar o condômino a dar a devida importância a essa despesa. Não tendo êxito, a cobrança passa a ser realizada em esfera judicial. Dessa forma o condomínio tem a segurança de honrar com seus compromissos assumidos com fornecedores.

PPR Proposto

Ao introduzir um programa de participação nos resultados, a empresa define que a régua para a medida de desempenho é providenciada por questões, de como por exemplo, a produtividade, performance, índices de qualidade entre outras ações que fazem a estrutura da empresa se manter e crescer. Se o objetivo da organização for a melhora da performance, maximizar resultados e reconhecer os colaboradores, a escolha mais adequada será um plano de participação nos resultados (Krauter, 2007).

O comportamento do profissional pode ser provocado de acordo com metas, com isso, deixar esse tema mais claro, é de suma importância para a empresa. A medição dos indicadores de resultado, pode ser realizada de diversas maneiras, uma das aplicações mais simples se define ao número de salários em um ano, sendo diretamente proporcional ao resultado da empresa. Se a organização atingir o resultado (lucro ou margem operacional) e o resultado dos colaboradores for positivo, ou seja, a ligação de indicadores financeiros, qualidade, produtividade, satisfação do cliente for positiva, tem-se a participação (Pontes, 2011). Sendo assim, a figura 8 demonstra a ideia de indicadores que dever ser concebido para obter a participação.

Figura 8 - Metas para o PPR.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa, 2024.

Fazendo uma breve análise sobre o PPR e como ele funcionará, de acordo com a imagem acima, é percebido os quatro quadrantes de indicadores bem estabelecidos, representadas de 1 a 4, e adotados para a introdução do PPR. Os indicadores foram divididos em 2 conjuntos, sendo o conjunto A as unidades 1 e 2, apresentadas com as caixas azul escuro, e o conjunto B formado por 3 e 4, apresentada pela caixa azul claro.

A diferença entre meta e indicador é que a meta representa um alvo, um objetivo, e não relaciona medidas de desempenho. Já o indicador é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas preestabelecidas (Kaplan; Norton, 1997).

Como bonificação, será repassado até um salário a mais ao final de cada 12 meses, sendo de janeiro a dezembro. Sabendo disso, as metas coletivas, ou seja, do conjunto A, funcionaram de uma maneira onde deve ocorrer um aumento de 40% na cobrança administrativa e extrajudicial, a cada doze meses, para quando esse indicador for atingido com os colaboradores, de forma geral, todos ganhem 25% do seu salário total. Para o outro quadrante da meta coletiva, será necessário 40% dos recebimentos serem à vista, contando a cada 12 meses, fazendo assim que no final de 12 meses, entre mais 25% do salário do colaborador. Sendo assim, o colaborador pode ganhar 50% do seu salário com um esforço a mais feito durante o ano. Para a empresa, os benefícios são de mais engajamento do funcionário, e ascendendo o senso de sociedade para que todos cresçam juntos e possam se beneficiar após um ano de trabalho duro.

A comunicação interna é um ponto muito valorizado, não só para a melhoria do clima interno, mas principalmente para obter a participação e o comprometimento dos empregados com as metas propostas (Fleury; Fleury, 2007).

Analisando as metas individuais, ou seja, o conjunto B, sendo de maneira igualitária, para completar os outros 50% faltantes do 14º salário, é pensado em metas que mexam em pontos onde a empresa vem notando um aumento nesses casos, como por exemplo, a empresa chegou em um ponto onde está percebendo uma crescente em alguns gastos

desnecessários que podem ser evitados, e ser repassados para os colaboradores, reduzindo em 15% os custos operacionais durante um período de 12 meses, sendo mais ecológico, como por exemplo, diminuindo a quantidade de resmas de papéis utilizadas e começando a aderir mais a tecnologia como uma parceira, e dentre outras abordagens que podem ser tomadas, com isso, se os funcionários demonstrarem esse resultado ao final de 12 meses, ganharam mais 25% do seu salário, já somando, ao todo 75% do seu 14° salário.

Outra meta do conjunto B que deve ser analisada, é a falta sem justificativa, sendo outro ponto onde houve questionamento da empresa nesse sentido, foi analisado e entendido que a empresa pode tomar como uma ação de metas para diminuir as faltas sem justificativas, e dar os 25% do colaborador e ir diminuindo a cada falta não justificada 8,33% do seu 14° salário, tendo em vista que após três faltas sem justificativa, o funcionário não ganha os 25% da bonificação e acaba sendo punido por uma advertência para firmar um maior compromisso com a empresa.

Com isso, pode-se implantar um Programa de Participação nos Resultados levando em consideração as metas apresentadas acima. Pois assim o funcionário poderá ser recompensado e motivado a alcançar seus sonhos e conquistas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi propor um programa de participação nos resultados – PPR em um grupo econômico do setor de recebíveis condominiais para melhorar a performance da empresa. Para isso, foi elaborada uma pesquisa qualitativa em uma organização de garantia de receita para condomínios, localizada em Santa Catarina. Os dados foram coletados com o auxílio de um questionário qualitativo com perguntas fechadas, respondido por colaboradores e sócios-gerentes.

Para ser feita as análises e estudos dos dados, primeiramente, foi dividido a pesquisa em seis dimensões, sendo elas, Participação Informal, Satisfação no Trabalho, Performance, Incentivo, Desempenho Financeiro e Desempenho não financeiro, para medir, performance, satisfação, e o olhar do funcionário externamente para os resultados da empresa, e também o mesmo questionário a ser respondido pelos sócios – gerentes.

Com isso, os resultados nos mostraram uma satisfação média para alta dos colaboradores para com a empresa, entendendo que mudando a satisfação do funcionário, pode mudar a performance de tal, no dia a dia fazendo com que reflita diretamente nos resultados da empresa. Com isso a gerência pode mudar seu olhar em relação ao pagamento de bônus e introduzir o PPR de uma forma que aumente a performance do funcionário, logo, aumentando também a performance da empresa.

Seguindo esse contexto, foi concluído que o Programa de Participação nos Resultados, auxiliaria a empresa a aumentar seus ganhos financeiros, trabalhando com metas mais altas e com os melhores funcionários. Os benefícios ressaltam a eficiência do programa não apenas nos resultados financeiros da empresa, mas também na satisfação do funcionário.

Diante dos resultados apresentados, conclui-se que o objetivo de estudo foi atingido, porém, como a pesquisa limitou-se a poucos colaboradores, sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas, a qual, o pesquisador poderá aplicar o questionário a um maior grupo de colaboradores e, através dos resultados, chegar a novas conclusões.

REFERÊNCIAS

- ABRAHIM, L. M., DE SOUZA, E. B., OLIVEIRA, F. B., BUENO, J. L. **As dimensões do desempenho organizacional: The dimensions of organizational performance**. Ciência Atual–Revista Científica Multidisciplinar do Centro Universitário São José, v. 20, n. 1, 2024.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CORRÊA, D.; LIMA, G. T. **Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas: lições da experiência internacional**. Revista de Economia Contemporânea, v. 10, p. 357-388, 2006.
- COSTA, S. A. **A prática das novas relações trabalhistas, por uma empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2009.
- DRUKER, Peter F. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998. 214 p.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um caleidoscópico da indústria brasileira (3ª. ed.)**. São Paulo, S. P.: Atlas. 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HAMPTON, D. R.; CASTRO, A. O. M. D. C.; KWSNICKA, E. L. **Administração: comportamento organizacional**. 1990.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 22º. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KRAUTER, E. **Participação nos lucros e resultados: influência nos direcionadores de valor**. São Paulo: Saint Paul, 2007.
- MAÇÃES, M. A. R. **Manual de gestão moderna**. Teoria e Prática. Leya, 2018.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo. Saraiva Educação SA, 2011.

- MARTINS, S. P. **Direito do Trabalho**. 24º Ed.–2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, S. P. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTTA, W. H. **Remuneração variável: “stock options”, valor econômico agregado, participação nos lucros ou resultados e benefícios flexíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- NASCIMENTO, A. M. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2009.
- NASCIMENTO, E. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE, 2016.
- OLIVEIRA, A. C. **Benefício mais desejado é participação nos lucros**. 2014.
- OLIVEIRA, L. S.; GOMES, F. B. **Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: um estudo de caso em uma empresa de transporte**. Revista de Administração Contemporânea, v. 22, n. 4, p. 508-526, 2018.
- PASTORE, J. **Relações de trabalho no Japão**. São Paulo, 1993.
- PONTES, A. L. B. **Avaliação da satisfação do usuário e da qualidade dos tratamentos endodônticos em Centros de Especialidades Odontológicas da Grande Natal-RN**. 2011. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- QUEIRÓS, S. F. P. **Satisfação laboral e desempenho profissional: um estudo de caso para diagnóstico e intervenção**. Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia, Porto, Portugal. 2015.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. Ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009
- RÖSNER, J. R. **Envolvimento familiar, maturidade da governança corporativa e o desempenho organizacional das micro, pequenas e médias empresas da microrregião de Criciúma, SC**. 2022. Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS, Mestrado, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, 2022.
- SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B., BAYAD, M., PERETTI, J. M., ALIS, D., CHEVALIER, F. **Gestion des ressources humaines**. 2001.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- VENTORINI, C. C.; PAES, C. O.; MARCHIORI, D. M. **O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público**. Revista Pretexto, p. 68-82, 2019.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 e.d. São Paulo: Atlas, 2007.
- ZIMPECK, B.G. **Administração de salários**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

Organizadores



Júlio Cesar Zilli

Professor titular de graduação e pós graduação/UNESC. Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC. Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico/UNESC. MBA em Gestão Empresarial e Magistério Superior/UNESC. Graduado em Ciências Contábeis/UNIVALI. Líder do Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais - LabGENINT/UNESC. Professor colaborador do Laboratório Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional – LabENGIN/UFSC. Idealizador do Programa Prata da Casa e Programa de Imersão Empresarial -PRIME Experience. Coordenador do Programa de Qualificação para Exportação - PEIEX Criciúma. Autor de mais de 350 artigos científicos publicados em congressos nacionais e internacionais, periódicos e capítulos de livros. Premiações envolvendo artigos destaques em workshops, congressos e Trabalhos de Conclusão de Curso-TCC no curso de Comércio Exterior/UNESC. Orientador de Projetos de Pesquisa Iniciação Científica - PIC 170, FUMDES, PIBIC e PIBIC Junior/CNPQ/UNESC e Trabalhos de Conclusão de Curso - TCC I e II nos Cursos de Administração e Comércio Exterior/UNESC. Autor do e-book “Do Sul Catarinense (AMREC) para o Mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras” e “Indicação Geográfica Vales da Uva Goethe: da história à consolidação do registro”. Organizador dos e-books “Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação: ambiente institucional e organizações”, “Perspectivas Contemporâneas em Administração e Comércio Exterior – volume I”, “Estratégias de Gestão e Comércio Exterior: os desafios do mundo globalizado do século XXI (volume I, II e III)” e “O Desenvolvimento dos Vales da Uva Goethe - SC: contribuições da extensão universitária.” Na gestão empresarial de empresas internacionalizadas do ramo cerâmico e agroindustrial, profissional com experiência em todas as áreas relacionadas ao comércio internacional (prospecção de clientes, comercial, logística, financeiro e documental) com destaque para os mercados da Europa, Ásia e África. Tem experiência na área de

Administração, com ênfase no Comércio Exterior, atuando principalmente nos seguintes temas: comércio exterior, negócios internacionais, gestão portuária, estratégia, competitividade, inovação, desenvolvimento, políticas governamentais, governança, governança portuária e governança multinível. ORCID: 0000-0003-3794-0576. LabGENINT: www.unesc.net/genint



Anita Thailiz Berté Antero

Graduanda em Administração/UNESC

Acadêmico/as



André Moretto Daros

Graduando em Administração/UNESC.



Camila Vefago Villain Medeiros

Graduanda em Administração/UNESC.



Eduarda Scussel Geremias

Graduanda em Administração-Comércio Exterior/UNESC.



Henrique Hahn

Graduando em Administração-Comércio Exterior/UNESC.



Joana Garske Bonini

Graduanda em Administração/UNESC.



Maria Alice Aguiar Bueno

Graduanda em Administração/UNESC.



Maria Fernanda Machado de
Abreu

Graduanda em Administração/UNESC.



Vinicius Souza Mangrich

Graduando em Administração/UNESC.

Professores Orientadores



Abel Corrêa de Souza

Professor titular de graduação e pós graduação/UNESC. Doutor em Ciências Ambientais /UNESC e Ciências Empresariais /UMSA. Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico /UNESC e Gestão de Negócios e Formação Profissional para a Integração Latino-americana /UCES. Especialista em Marketing, Engenharia Econômica e de Produção, Gestão Administrativa e Processos Organizacionais na Educação Superior/UNESC. Graduação em Matemática /UFSC e Administração/UNESC. Coordenador de Estágio no Curso de Administração - UNESC. Membro do Conselho Geral da Eco Escolas do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).



Jackson Cittadin

Mestre em Administração de Empresas/UNISUL. MBA Executivo Internacional com ênfase em gestão comercial/marketing pela FGV e pela Universidade da Califórnia – Irvine/UCI. Especialização em Didática e Metodologia do Ensino Superior/UNESC. Graduado em Administração com habilitação em Marketing/FACIERC/FASC. Mais de 25 anos de experiência de mercado atuando como Gestor comercial, marketing, planejamento e inovação.



Jonas Rickrot Rosner

Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico/UNESC. Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Tributária pela Faculdade de Tecnologia/SENAC. Graduação em Administração/UNESC. Ministra cursos relacionados a planejamento financeiro e tributário; diversificação de riscos no portfólio de investimento; e melhores práticas de governança corporativa. Na iniciativa privada, exerce o cargo de Coordenador Financeiro na Olivos Biotecnologia onde desenvolve a análise sobre os demonstrativos financeiros como Demonstrativo de Resultado - DRE e Demonstrativo de Fluxo de Caixa - DFC e estudos de viabilidade econômico e financeira de novos produtos. Tem como linha de interesse em pesquisa a temática de melhores práticas de governança corporativa para empresas familiares.



Júlio Cesar Zilli

Professor titular de graduação e pós graduação/UNESC. Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC. Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico/UNESC. MBA em Gestão Empresarial e Magistério Superior/UNESC. Graduado em Ciências Contábeis/UNIVALI. Líder do Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais - LabGENINT/UNESC. Professor colaborador do Laboratório Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional – LabENGIN/UFSC. Idealizador do Programa Prata da Casa e Programa de Imersão Empresarial - PRIME Experience. Coordenador do Programa de Qualificação para Exportação - PEIEX Criciúma. Orientador de Projetos de Pesquisa Iniciação Científica - PIC 170, FUMDES, PIBIC e PIBIC Junior/CNPQ/UNESC e Trabalhos de Conclusão de Curso - TCC I e II nos Cursos de Administração e Comércio Exterior/UNESC.



Michele Schneider

Professora em Gestão e Negócios/UNESC. Doutora e mestra em Desenvolvimento Socioeconômico/UNESC. MBA em Logística Empresarial/FUNDASC/FURB. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (Pós Bagozzi). Graduação em Administração/UNESC.



Thiago Henrique Almino Francisco

Pós-Doutor em Administração (PPGA/UFSC). Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC). Mestre em Administração Universitária (PPGAU/UFSC). Especialista em Gestão de Pessoas, Marketing e Inteligência Competitiva, Empreendedorismo, Desenvolvimento de Novos Negócios e Gestão de Processos Acadêmicos e Administrativos no Ensino Superior. Bacharel em Administração com ênfase em Marketing (Faculdade de Ciências Econômicas da Região Carbonífera). Coordenador do Setor de Avaliação Institucional (SEAI) e da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UNESC. Professor de graduação e pós-graduação na UNESC e na UFSC. Pesquisador no Instituto de Estudos e Pesquisas em Administração Universitária (INPEAU/UFSC) e no Grupo de Estudos sobre Universidades (GEU/UNESC). Certificado pelo Consórcio SthemBrasil (Laspau Harvard) para metodologias inovadoras de ensino e aprendizagem.

Índice Remissivo

A

admissão 32, 76, 77, 86, 87, 89
aduaneiro 29, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 39, 41, 42
aduaneiros 32, 36, 41, 76, 80, 89
armazenagem 15, 21, 25, 28, 32, 37, 39, 40, 77, 81, 84, 86
atividades 15, 16, 18, 22, 24, 29, 30, 33, 34, 36, 41, 44, 60, 70, 80, 81, 89, 95, 96, 98, 101, 105, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 121, 122, 125, 126, 129

B

bicicleta 29, 34, 35, 37, 38
bicicletas 29, 30, 34, 35, 37, 38, 40, 41
branding 59

C

cerâmicos 15, 16, 20, 21
comerciais 25, 29, 30, 31, 77, 78, 100
comércio 15, 16, 21, 29, 30, 31, 32, 33, 40, 41, 78, 80, 89
competitividade 18, 28, 31, 32, 57, 69, 77, 105, 109
condominiais 120, 121, 123, 124, 129, 132
cooperativismo 105, 106, 107, 108, 116, 117, 118, 119
cooperativistas 105
crossfit 59

D

digital 43, 44, 47, 49, 50, 51, 55, 57

E

empreendedorismo 90, 91, 92, 93, 94, 98, 99, 101, 102, 103
empresa 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 47, 48,

51, 59, 60, 61, 62, 63, 70, 73, 76, 77, 78, 80, 82, 83,
85, 86, 87, 88, 90, 91, 94, 98, 99, 101, 109, 118, 120,
121, 122, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131,
132, 133, 134

empresariais 15, 16, 90, 91, 106, 109, 133

empresas 15, 16, 17, 18, 20, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33,
34, 35, 40, 44, 45, 47, 48, 51, 60, 62, 63, 73, 76, 77,
78, 86, 88, 89, 93, 100, 101, 108, 109, 113, 121, 122,
123, 128, 130, 133, 134

entreposto 29, 33, 36, 37, 38, 39, 41

especiais 32, 76, 80, 89

estoque 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28

estoques 15, 16, 17, 18, 20, 25, 26, 27, 28, 33, 78

estratégia 24, 28, 29, 30, 33, 39, 40, 41, 44, 46, 47, 48,
51, 55, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 69, 73, 77, 133

estratégias 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 56

estratégico 18, 28, 43, 45, 70, 74, 105, 133

F

fidelização 43, 45, 47, 48, 51, 53, 54, 56

G

gerenciamento 15, 17, 19, 22, 24, 28

gestão 15, 16, 17, 18, 19, 20, 25, 27, 28, 29, 31, 32, 33,
35, 40, 41, 42, 45, 64, 77, 78, 109, 117, 121, 133

I

impacto 16, 40, 48, 49, 50, 52, 53, 70, 76, 90, 91, 92, 93,
94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103

importação 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41,
76, 77, 78, 79, 80, 81, 86, 87, 89

L

laços 47, 105, 106, 113

logístico 15, 18, 19, 20, 21, 24, 33, 76, 83, 84, 85, 86, 87

M

marketing 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58

mercadoria 17, 23, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87

N

negócio 29, 38, 51, 92, 103

O

operações 15, 16, 18, 21, 23, 24, 30, 31, 32, 33, 34, 38, 41, 67, 80, 91, 100, 106, 108, 109

P

pacientes 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56

participação 16, 18, 56, 95, 96, 97, 98, 99, 102, 105, 106, 107, 108, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 120, 121, 125, 130, 131, 132, 134

posicionamento 18, 43, 45, 47, 49, 55, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 70, 71, 73, 74

processo 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 56, 61, 69, 76, 77, 79, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 98, 99, 101, 109, 122, 123, 129, 131

produto 16, 17, 20, 22, 24, 25, 29, 30, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 47, 61, 62, 76

profissionais 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 65, 66, 69, 122

programa 93, 105, 110, 118, 120, 121, 125, 130, 132

Q

qualidade 16, 18, 20, 22, 23, 25, 27, 37, 39, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 53, 54, 59, 65, 68, 69, 70, 77, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 115, 116, 117

R

recebíveis 120, 121, 123, 124, 132
regime 29, 30, 32, 33, 40, 41
regimes 30, 32, 41, 76, 80, 81, 88, 89
remuneração 98, 101, 102, 120, 121, 122, 123
responsabilidade 25, 46, 81, 90, 91, 94, 95, 99, 100,
101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 116, 117,
118
resultados 17, 26, 43, 50, 52, 53, 54, 63, 65, 70, 73, 102,
107, 110, 113, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126,
128, 129, 130, 131, 132, 133, 134
revestimentos 15, 16, 20, 21

S

saúde 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55,
56, 57, 58
sistema 6
social 51, 53, 67, 71, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 98, 99, 100,
101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110,
113, 114, 115, 116, 117, 118
sustentabilidade 54, 55, 90, 93, 94, 99, 100, 101, 102,
103

T

temporária 32, 76, 77, 81, 86, 87, 89

V

variável 120, 122, 134
vida 46, 49, 51, 53, 59, 65, 66, 67, 69, 70, 91, 92, 94,
96, 99, 101, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 113, 114,
115, 116, 117, 118, 119



AYA EDITORA
2024

