

Administração & Gestão:

um olhar para o futuro organizacional
Volume 10

Carolina Belli Amorim
Esther Cosso
(Organizadoras)



AYA EDITORA

2024

Administração & Gestão:

um olhar para o futuro organizacional
Volume 10

Administração & Gestão:

um olhar para o futuro organizacional
Volume 10

Carolina Belli Amorim
Esther Cosso
(Organizadoras)



AYA EDITORA
2024

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizadoras

Prof.ª Dr.ª Carolina Belli Amorim

Prof.ª Dr.ª Esther Cosso

Capa

AYA Editora©

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora©

Imagens de Capa

br.freepik.com

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 e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

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

© 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.

2381 Administração e gestão: um olhar para o futuro organizacional [recurso eletrônico]. / Carolina Belli Amorim, Esther Cosso (organizadoras) -- Ponta Grossa: Aya, 2024. 88 p.

v.10

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-662-1

DOI: 10.47573/aya.5379.2.397

1. Administração. 2 Liderança transformacional. 3. Comércio eletrônico. 4. Liderança. 5. Internet Empresas - Redes de computadores. 6. Merchandising. 7. Lojas de varejo – Automação. 8. Inteligência artificial. I. Amorim, Carolina Belli. II. Cosso, Esther. 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

Apresentação..... 9

01

Harriet Tubman: Um Modelo de Liderança Transformacional..... 10

Rafael Henrique Vicente
Adauto Luiz Carrino

DOI: 10.47573/aya.5379.2.397.1

02

Transformação Digital e Comércio Eletrônico: um Olhar Durante e Pós Pandemia..... 22

Maikel Willian Moreira
Isaias dos Santos
Adauto Luiz Carrino

DOI: 10.47573/aya.5379.2.397.2

03

Visual Merchandising: Um Estudo de Caso sobre Beyoncé e o Anúncio da Marca Levi's 33

Cláudia Patrícia Dall'Acqua Marçal
Luciana Rodrigues da Silva
Adauto Luiz Carrino

DOI: 10.47573/aya.5379.2.397.3

04

Um Estudo sobre os Benefícios e Malefícios da Automação de Vendas e Inteligência Artificial..... 43

Augusto Ricardo Gomes
Adauto Luiz Carrino

DOI: 10.47573/aya.5379.2.397.4

05

Gestão de Qualidade Total em Vendas no Brasil: um Estudo Fenomenológico..... 53

Rodrigo Guimarães Motta
Iara Cristina de Fátima Mola
Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos
Alexandre Luzzi Las Casas
Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha
Leandro Pereira de Lacerda

DOI: 10.47573/aya.5379.2.397.5

06

Planejamento de Relações Públicas: o Mito da Técnica 71

Zilda Fátima da Silva Paim

DOI: 10.47573/aya.5379.2.397.6

Organizadoras..... 82

Índice Remissivo..... 83

Apresentação

Administração & Gestão: um olhar para o futuro organizacional – Vol. 10 apresenta uma seleção de estudos que abordam aspectos contemporâneos e relevantes para a evolução das práticas organizacionais, combinando análises teóricas e práticas sobre liderança, tecnologia, marketing e planejamento estratégico. Este volume reúne contribuições que dialogam entre si, promovendo reflexões interdisciplinares sobre o futuro das organizações.

A discussão sobre liderança é introduzida por uma análise inspiradora da trajetória de Harriet Tubman, que exemplifica os desafios e as características de uma liderança transformacional capaz de superar adversidades e inspirar mudanças profundas. Tal perspectiva encontra eco nas transformações organizacionais exigidas pela era digital, onde o comércio eletrônico se reconfigura tanto no contexto pandêmico quanto no pós-pandemia, trazendo à tona novos modelos de operação e interação com o mercado.

O impacto das estratégias de marketing é explorado por meio de um estudo de caso sobre visual merchandising, no qual uma colaboração de grande visibilidade na indústria da moda ilustra as implicações práticas de gestão de marca e posicionamento no mercado global. Esses exemplos concretos destacam a importância de conectar a identidade organizacional às demandas e expectativas do público.

Avançando para o papel da tecnologia, uma análise detalhada examina as vantagens e os desafios associados à automação de vendas e ao uso de inteligência artificial. Essa discussão é complementada por uma abordagem fenomenológica que explora como a gestão da qualidade total influencia as práticas de vendas no Brasil, revelando nuances que conectam eficiência operacional à experiência do cliente.

Por fim, o planejamento estratégico é tematizado em um estudo que questiona a aplicabilidade de técnicas tradicionais em relações públicas, propondo uma reflexão sobre os limites e as possibilidades desse campo na construção de narrativas institucionais mais eficazes.

Ao conectar liderança, inovação tecnológica, marketing estratégico e planejamento organizacional, este volume oferece uma análise integrada que amplia a compreensão sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelas organizações no ambiente dinâmico e competitivo atual.

Boa Leitura!

Harriet Tubman: Um Modelo de Liderança Transformacional

Harriet Tubman: a Model of Transformational Leadership

Rafael Henrique Vicente
Adauto Luiz Carrino

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a liderança de Harriet Tubman, extraíndo princípios aplicáveis ao contexto contemporâneo da gestão comercial. A pesquisa buscou compreender os desafios e oportunidades na implementação desses princípios, fornecendo insights valiosos para líderes e gestores que desejam aprimorar suas habilidades de liderança. A questão central que orienta este estudo é: Quais características de liderança transformacional podem ser identificadas nas estratégias e táticas utilizadas por Harriet Tubman? Para responder a essa pergunta, o estudo se concentrou em uma revisão abrangente da literatura existente sobre liderança transformacional e na análise histórica das ações e decisões tomadas por Tubman ao longo de sua vida. A metodologia adotada inclui uma abordagem qualitativa, onde foram examinados relatos históricos, biografias e documentos relevantes que destacam as qualidades de liderança demonstradas por Harriet Tubman. Os resultados da pesquisa revelam várias características de liderança transformacional presentes nas ações de Tubman, como visão inspiradora, coragem moral, resiliência diante das adversidades e capacidade de empoderar outros. Essas qualidades não apenas definiram seu papel crucial no movimento abolicionista americano, mas também oferecem lições atemporais para líderes modernos. Finalmente, o estudo propõe um conjunto de recomendações práticas para a implementação dos princípios identificados no ambiente corporativo atual. Ao aplicar essas lições históricas à gestão comercial contemporânea, espera-se contribuir para o desenvolvimento de líderes mais eficazes e inspiradores, capazes de promover mudanças significativas em suas organizações.

Palavras-chave: liderança transformacional; Harriet Tubman; gestão comercial.

ABSTRACT

This study aims to analyze Harriet Tubman's leadership, extracting principles applicable to the contemporary context of commercial management.



The research sought to understand the challenges and opportunities in implementing these principles, providing valuable insights for leaders and managers who wish to enhance their leadership skills. The central question guiding this article is: What transformational leadership characteristics can be identified in the strategies and tactics used by Harriet Tubman? To answer this question, the study focused on a comprehensive review of the existing literature on transformational leadership and the historical analysis of Tubman's actions and decisions throughout her life. The methodology adopted includes a qualitative approach, where historical accounts, biographies, and relevant documents highlighting the leadership qualities demonstrated by Harriet Tubman were examined. The research results reveal several transformational leadership characteristics present in Tubman's actions, such as inspiring vision, moral courage, resilience in the face of adversity, and the ability to empower others. These qualities not only defined her crucial role in the American abolitionist movement but also offer timeless lessons for modern leaders. Finally, the study proposes a set of practical recommendations for implementing the identified principles in the current corporate environment. By applying these historical lessons to contemporary commercial management, it is hoped to contribute to the development of more effective and inspiring leaders, capable of promoting significant changes in their organizations.

Keywords: transformational leadership; Harriet Tubman; commercial management.

INTRODUÇÃO

A liderança é um dos aspectos mais críticos no contexto da Gestão Comercial, influenciando diretamente a eficácia das organizações e a motivação das equipes. Dentre os diversos modelos de liderança existentes, a liderança transformacional tem se destacado por sua capacidade de inspirar mudanças positivas e engajar colaboradores para além dos objetivos imediatos. De tal forma, esse estudo visa analisar a liderança de Harriet Tubman, uma figura histórica, sob a ótica da liderança transformacional, extraindo princípios aplicáveis ao cenário atual.

Harriet Tubman é amplamente reconhecida por seu papel crucial no movimento abolicionista americano e por suas ações corajosas como “condutora” da Ferrovia Subterrânea, uma rede secreta que auxiliava escravos fugidos a alcançarem liberdade.

Para entender melhor como os princípios da liderança transformacional podem ser aplicados hoje, é necessário explorar as quatro dimensões principais desse modelo: influência idealizada (carisma), motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada (Bass; Riggio, 2006). Estudiosos destacam que líderes transformacionais não apenas se preocupam com o desempenho imediato de seus seguidores, mas também com seu desenvolvimento pessoal e profissional a longo prazo (Northouse, 2018).

A análise das ações de Harriet Tubman revela muitas dessas características. Seu carisma e coragem não apenas inspiraram confiança entre aqueles que ela ajudava, mas também instigaram um sentido profundo de propósito e determinação. Documentos históricos mostram que Tubman utilizava táticas inovadoras para enganar caçadores de escravos e planejar rotas seguras para seus seguidores (Larson, 2005). Além disso, ela demonstrava uma consideração individualizada ao adaptar suas abordagens às necessidades específicas daqueles que estava ajudando.

De tal forma, essas qualidades podem ser traduzidas para o contexto moderno da Gestão Comercial, oferecendo uma oportunidade única para líderes aprimorarem suas técnicas de liderança. A aplicação desses princípios pode resultar em ambientes organizacionais mais resilientes e adaptáveis às mudanças constantes do mercado. Este estudo não só celebra o legado histórico de Harriet Tubman, mas também proporciona uma ponte entre práticas antigas eficazes e desafios contemporâneos.

Além disso, Tubman também exibiu uma alta capacidade de estimulação intelectual ao planejar meticulosamente cada fuga, utilizando táticas inovadoras para evitar a captura. Neste sentido, Yukl (2019) destaca a importância da criatividade e inovação na liderança transformacional, algo que pode ser claramente observado nas ações de Tubman. Ela adaptava suas estratégias conforme necessário e estava sempre um passo à frente dos caçadores de escravos.

Finalmente, uma das características mais marcantes da liderança de Harriet Tubman foi sua consideração individualizada pelos necessitados. Ela conhecia cada pessoa que ajudava pessoalmente e estava disposta a adaptar seus planos para atender às necessidades específicas deles. Bass (1990) argumenta que líderes transformacionais eficazes são aqueles que se preocupam profundamente com o desenvolvimento pessoal dos seus seguidores - um princípio claramente ilustrado pela vida de Tubman.

A pergunta central desta pesquisa é: Quais características de liderança transformacional podem ser identificadas nas estratégias e táticas utilizadas por Harriet Tubman? A partir dessa observação, o objetivo deste trabalho é analisar a liderança de Harriet Tubman, extraindo princípios aplicáveis na sociedade contemporânea, bem como compreender os desafios e oportunidades na implementação desses princípios fornecerá *insights* valiosos para líderes e gestores que desejam aprimorar suas habilidades de liderança.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA SOBRE HARRIET TUBMAN

Harriet Tubman é uma figura central na história americana, amplamente reconhecida por seu papel no movimento de abolição e por ajudar os escravos a conquistarem a liberdade por meio da Ferrovia Subterrânea. A pesquisa sobre sua vida mostra que, além de coragem e determinação, Tubman exibia características essenciais de liderança transformacional.

De tal forma, ressaltamos que este trabalho busca estudar como as ações e a vida de Harriet Tubman podem servir como um modelo para entender e aplicar conceitos modernos de liderança transformacional. O conceito de liderança transformacional foi introduzido por James MacGregor Burns em 1978 e mais tarde expandido por Bernard Bass. Segundo Bass (1985), a liderança transformacional é caracterizada pela capacidade do líder em inspirar e motivar os seguidores a transcendê-los próprios interesses em prol do bem coletivo.

Harriet Tubman incorporou esta definição ao arriscar repetidamente a sua vida para libertar outros escravos, colocando o bem-estar dos outros antes do seu. Além disso, a liderança transformacional é frequentemente associada a quatro componentes

principais: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada (Bass; Avolio, 1994). Tubman demonstrou influência idealista através de suas ações corajosas, que lhe renderam o respeito e a admiração daqueles que ajudou. Sua capacidade de inspirar outros escravos a fugir com ela mostra que ela tinha uma forte capacidade de inspirar. Como observado por Bradford (2019), Tubman usava histórias e cânticos não apenas para comunicar planos estratégicos, mas também para manter o moral elevado durante as jornadas perigosas.

A consideração individualizada é evidente na forma como Tubman adaptava suas estratégias às necessidades específicas das pessoas que ela ajudava. Ela entendia que cada pessoa tinha diferentes níveis de resistência física e psicológica ao estresse das fugas, ajustando suas abordagens conforme necessário (Larson 2005).

Este cuidado pessoal reflete um aspecto fundamental da liderança transformacional: reconhecer as necessidades únicas dos seguidores. Finalmente, a busca constante de Tubman por novas rotas e métodos para evitar a captura também reflete estímulo intelectual. A capacidade de Harriet Tubman de criar um ambiente que encorajou seus seguidores a pensar criticamente sobre suas situações atuais e a buscar soluções criativas exemplifica claramente esse componente da liderança transformacional.

A liderança transformacional é um estilo de liderança que inspira mudanças positivas nos seguidores, motivando-os a superar as suas próprias limitações e alcançar objetivos coletivos. Harriet Tubman foi uma figura icônica na luta para libertar as pessoas escravizadas nos Estados Unidos e incorporou perfeitamente os princípios da liderança transformacional. Sua vida e ações fornecem uma riqueza de exemplos que podem ser analisados.

Tubman não apenas conduziu dezenas de escravos diretamente à liberdade através da Ferrovia Subterrânea, mas também inspirou centenas, senão milhares, de outros a se juntarem à causa abolicionista. Esta capacidade de influenciar e inspirar outras pessoas está na base da liderança transformacional. Segundo Bass e Riggio (2006), líderes transformacionais são aqueles que “inspiram os seguidores a transcender seus próprios interesses em prol do bem da organização”. Tubman incorporava claramente essa qualidade ao arriscar repetidamente sua própria vida para salvar outras pessoas.

Além disso, Harriet Tubman demonstrava uma visão clara e inspiradora para o futuro, outro componente essencial da liderança transformacional. A visão de Tubman era uma sociedade onde todos fossem livres da opressão da escravidão. Ela comunicava essa visão não só através das suas ações corajosas, mas também em discursos públicos e interações pessoais.

Tubman também possuía habilidades excepcionais em construir relacionamentos fortes baseados em confiança, um aspecto crucial do modelo de Bass (1985) sobre liderança transformacional. O apoio inabalável daqueles que ajudaram nas suas missões pela Ferrovia Subterrânea é um testemunho da confiança que ela inspirava nos outros. Essas relações fundamentadas na confiança foram essenciais para o sucesso das suas operações secretas.

Por fim, o impacto duradouro do legado de Harriet Tubman evidencia seu sucesso como uma líder transformacional. Seu trabalho não só ajudou a abolir a escravidão, mas também serviu como inspiração para movimentos subsequentes pelos direitos civis nos Estados Unidos. Como Northouse (2018) aponta, líderes verdadeiramente transformacionais têm um impacto duradouro nas organizações ou comunidades que servem.

Harriet Tubman, frequentemente reconhecida por sua coragem e determinação na luta contra a escravidão, exemplifica um modelo de liderança transformacional com características que continuam a inspirar líderes contemporâneos. A liderança transformacional é definida pela capacidade de causar uma mudança significativa e positiva nas pessoas e organizações, transcendendo interesses individuais em favor do bem coletivo. Burns (1978) foi pioneiro ao definir essa forma de liderança como um processo onde “líderes e seguidores elevam-se mutuamente a níveis mais elevados de motivação e moralidade”.

Ademais, atentamos um olhar sobre a biografia escrita por Bradford (1869) enfatiza como Tubman conhecia intimamente as histórias dos escravos que ajudou a libertar e ajustar suas estratégias conforme necessário para garantir seu sucesso.

METODOLOGIA

O percurso metodológico empreendido nesse estudo corresponde em uma abordagem qualitativa, com coleta de dados secundários, por meio de pesquisa bibliográfica e eletrônica. O estudo busca dados pertinentes sobre a vida e legado de Harriet Tubman, assim como a análise crítica dos principais eventos e contribuições da líder.

Além disso, para compreender o impacto de Tubman como líder, serão examinados os princípios teóricos da liderança transformacional e sua aplicação ao contexto histórico e social em que ela atuou. Por meio dessas metodologias, busca-se oferecer uma compreensão aprofundada do papel e das estratégias de liderança de Harriet Tubman.

Nessa coleta de dados inclui-se uma revisão bibliográfica, frente a obras acadêmicas sobre Harriet Tubman, estudos sobre liderança transformacional e artigos recentes sobre práticas contemporâneas de liderança (Northouse, 2018).

Dentre algumas das obras mais pertinentes para o desenvolvimento do estudo, destacamos as seguintes passagens: “a análise documental é essencial para compreender o contexto histórico” (Bowen, 2009) e “Os métodos mistos oferecem uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado” (Tashakkori e Teddlie, 2010). Esses conhecimentos reforçam a escolha metodológica ao pesquisar abordagem qualitativas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos com base na metodologia aplicada ao tema Harriet Tubman como Modelo de Liderança Transformacional para esse conhecimento científico, revelaram *insights* profundos sobre a eficácia e relevância do estilo de liderança de Tubman. A metodologia incluiu uma análise qualitativa sobre as obras consultadas, já na análise da literatura, observamos que Harriet Tubman exibiu características marcantes da

liderança transformacional, tais como carisma, visão inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Por exemplo, Tubman não apenas libertou centenas de escravos através da ferrovia subterrânea, mas também inspirou outros a se engajar na luta pela liberdade. Como Bass (1985) descreve em sua teoria sobre liderança transformacional, líderes eficazes são aqueles que conseguem instigar mudanças profundas e duradouras nas pessoas e nas organizações. Essa descrição se alinha perfeitamente com as ações de Tubman.

Além disso, a consideração individualizada (um dos pilares da liderança transformacional) foi evidente nas ações de Tubman ao adaptar suas estratégias para atender às necessidades específicas das pessoas que ajudava. Isso é confirmado pela análise detalhada dos relatos históricos onde se observa que ela sempre levava em conta as circunstâncias pessoais dos escravos libertos para garantir seu bem-estar durante a fuga.

A partir da aplicação da metodologia definida, obtivemos resultados significativos que reforçam a figura de Harriet Tubman como um modelo de liderança transformacional. A análise da bibliografia revela aspectos cruciais de sua liderança que podem ser aplicados em contextos modernos. As documentações mostram que Tubman apresentava características de uma líder visionária e inspiradora, elementos essenciais na liderança transformacional. Como Bass (1990, p. 21) descreve, líderes transformacionais são aqueles que "(...) inspiram seguidores a transcender seus próprios interesses em prol do bem comum". Tubman exemplificou essa qualidade ao arriscar sua própria vida repetidamente para libertar outros escravizados.

Outro ponto relevante destacado nos resultados é a capacidade de Tubman em promover mudanças significativas através do empoderamento e desenvolvimento individual dos seus seguidores. Como afirmado por Northouse (2018, p. 167), líderes transformacionais "(...) focam no desenvolvimento pessoal dos membros da equipe". Evidências históricas mostram que Tubman não apenas liderava operações de fuga através da ferrovia subterrânea, mas também educava os escravizados sobre seus direitos e os preparava para a vida após a fuga.

Por fim, os resultados indicam que o estilo de liderança de Tubman foi essencialmente inclusivo e colaborativo. Analisando suas estratégias organizacionais. Yuki (2013, p. 324) argumenta que: "(...) a eficácia da liderança muitas vezes depende da capacidade do líder em construir coalizões", algo claramente visível nas operações conduzidas por Tubman.

Primeiramente, no aspecto da influência idealizada, Tubman ganhou a confiança e o respeito dos escravos que ajudou a libertar. Sua coragem em enfrentar perigos extremos para resgatar outros gerou um alto nível de admiração e confiança.

Em relação à motivação inspiradora, Tubman utilizava narrativas poderosas sobre liberdade e justiça para inspirar ação. Ela frequentemente relatava suas próprias experiências como meio de motivar os outros a seguir seus passos. Um exemplo claro disso é encontrado em suas palavras: "eu liberei mil escravos; poderia ter livrado mil mais se soubessem que eram escravos" (Larson, 2005). Este tipo de comunicação emocionalmente carregada exemplifica como ela conseguiu inspirar aqueles ao seu redor.

A estimulação intelectual foi evidente na maneira como Tubman planejava cuidadosamente cada fuga. Ela usava táticas inovadoras para evitar captura, incluindo viajar à noite e usar cânticos codificados para comunicar-se com os fugitivos (Humez, 2003). Sua habilidade em pensar criticamente e resolver problemas complexos sob pressão é um testemunho de sua capacidade de estimular intelectualmente aqueles que a seguiam.

No aspecto da consideração individualizada, Tubman demonstrava uma profunda empatia pelas necessidades individuais dos escravos que ela resgatava. Ela adaptava seus planos conforme as habilidades e limitações específicas de cada pessoa no grupo (Clinton, 2004).

Sua bibliografia também indicou que a abordagem prática de Tubman à liderança criou um impacto duradouro nas comunidades afro-americanas. Sua influência pode ser observada não apenas nos relatos históricos, mas também na contínua reverência por sua figura em movimentos modernos pelos direitos civis.

De tal forma, os resultados destacaram que Harriet Tubman possuía um alto grau de carisma, o que lhe permitia inspirar confiança e motivação entre seus seguidores. De acordo com Northouse (2018), líderes transformacionais são aqueles que possuem uma visão clara e a capacidade de comunicar essa visão de maneira convincente. Tubman não só tinha uma visão clara de liberdade para todos os escravos, mas também a capacidade de inspirar outros a se unirem à sua causa, muitas vezes sob grande risco pessoal.

Outro aspecto crítico identificado foi o estímulo intelectual proporcionado por Tubman aos seus seguidores. Ela incentivava a criatividade e o pensamento crítico, elementos essenciais da liderança transformacional conforme descrito por Bass (1985). Por exemplo, ela frequentemente adaptava suas estratégias para evitar captura e desenvolver novas rotas para a ferrovia subterrânea. Esse comportamento não apenas protegia aqueles sob sua liderança, mas também servia como um exemplo poderoso de como resolver problemas complexos em situações adversas.

Além disso, os contextos teóricos demonstraram que Tubman demonstrava uma profunda consideração individualizada pelos membros do grupo que liderava. A literatura indica que líderes transformacionais prestam atenção às necessidades individuais dos seguidores (Avolio; Yammarino, 2013). Harriet era conhecida por conhecer pessoalmente cada pessoa que ajudava e por adaptar suas ações às necessidades específicas dos indivíduos sob sua proteção. Esse comportamento aumentava a moral do grupo e promovia um senso de lealdade e compromisso inigualável.

As implicações desses achados são significativas. Primeiramente, eles reforçam a aplicabilidade dos princípios da liderança transformacional em contextos históricos extremos, sugerindo que esses princípios são robustos o suficiente para transcender tempo e circunstância. Em segundo lugar, ao estudar figuras históricas como Harriet Tubman através da lente da liderança transformacional moderna, conseguimos não só honrar seu legado, mas também extrair lições valiosas aplicáveis aos desafios contemporâneos na gestão e liderança.

Portanto, este trabalho contribui para a ampliação do conhecimento sobre liderança transformacional ao fornecer um estudo detalhado sobre Harriet Tubman como um modelo

exemplar dessa teoria. As lições derivadas podem ser utilizadas para inspirar futuros líderes em diversas áreas além do contexto histórico específico em que ela atuou.

A análise dos resultados obtidos no estudo sobre Harriet Tubman como modelo de liderança transformacional revela *insights* profundos e multifacetados. Primeiramente, a vida e as ações de Tubman exemplificam perfeitamente os componentes da liderança transformacional, que incluem carisma, inspiração motivadora, estímulo intelectual e consideração individualizada (Bass; Riggio, 2006).

Tubman não apenas liderou mais de 300 escravos para a liberdade através da ferrovia subterrânea, mas também serviu como uma fonte de inspiração duradoura para milhões de pessoas ao redor do mundo. Os resultados indicam que Tubman possuía uma clara visão e um propósito que transcenderam suas próprias necessidades pessoais.

Sua habilidade em comunicar essa visão e inspirar outras pessoas a se unirem à sua causa é um exemplo clássico de inspiração motivadora. Como Yukl (2013) sugere, líderes transformacionais são capazes de motivar seus seguidores ao compartilhar uma visão convincente do futuro, Harriet Tubman demonstrou essa capacidade durante toda sua vida. Além disso, o estudo identificou o uso eficaz do estímulo intelectual por parte de Tubman. Ela constantemente encorajava os escravos a desafiar as normas estabelecidas e buscar a liberdade, demonstrando habilidades críticas de pensamento estratégico. De acordo com Northouse (2018), líderes transformacionais estimulam seus seguidores intelectualmente ao incentivá-los a questionar suposições e explorar novas maneiras de pensar sobre problemas complexos.

A engenhosidade e coragem demonstradas por Tubman ilustram esse aspecto da liderança transformacional. O componente final (consideração individualizada) também foi evidente nas ações de Tubman. Ela mostrou um cuidado genuíno pelo bem-estar individual dos escravos que ajudou a libertar, tratando cada pessoa com dignidade e respeito. Bass (1990) argumenta que líderes transformacionais precisam se conectar emocionalmente com seus seguidores para fomentar um ambiente onde todos se sintam valorizados.

As histórias pessoais daqueles que foram diretamente auxiliados por Tubman confirmam essa abordagem humanística. As implicações desses achados são significativas tanto para estudos históricos quanto para teorias modernas de liderança. Através do prisma da liderança transformacional, é possível entender melhor como indivíduos podem exercer influência positiva em contextos adversos – um entendimento crucial para líderes contemporâneos enfrentando desafios globais complexos (Burns, 2003).

Além disso, este estudo contribui para a literatura existente ao fornecer um exemplo concreto e tangível da eficácia dos princípios da liderança transformacional em ação. Em resumo, Harriet Tubman não só representa um marco na história pela sua contribuição à abolição da escravidão nos Estados Unidos, mas também serve como um paradigma poderoso de liderança transformacional. Sua vida oferece lições valiosas sobre visão estratégica, inspiração motivadora, estímulo intelectual e consideração individualizada – princípios essenciais para qualquer líder aspirante no século XXI.

Ao analisar os resultados obtidos para o tema “Harriet Tubman como Modelo de Liderança Transformacional” no Trabalho de Conclusão de Curso, é evidente que Tubman

exemplifica várias características centrais associadas a esse estilo de liderança. Ela implementou estratégias inovadoras para escapar do perigo e incentivava os outros a encontrar soluções criativas para seus problemas cotidianos (Burns, 2003).

Esse aspecto do estímulo intelectual é fundamental para promover um ambiente dinâmico onde todos são incentivados a contribuir com novas ideias. Os achados deste estudo têm implicações significativas tanto na teoria quanto na prática da liderança transformacional. Eles mostram que as qualidades exemplificadas por líderes históricos como Harriet Tubman são aplicáveis em contextos contemporâneos diversos, desde organizações empresariais e movimentos sociais. Além disso, reforçam a importância da liderança baseada em valores e na capacidade de inspirar mudanças profundas nas vidas das pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da trajetória de Harriet Tubman como um modelo de liderança transformacional revela uma figura cuja influência transcende a luta contra a escravidão e se estende à promoção de valores universais, como coragem, resiliência e altruísmo. Os resultados obtidos ao longo deste Trabalho de Conclusão de Curso demonstram que Tubman exemplificou características centrais da liderança transformacional, incluindo a inspiração motivacional, a consideração individualizada e o estímulo intelectual. Sua capacidade de mobilizar e liderar grupos marginalizados para alcançar objetivos comuns reflete um profundo comprometimento com a justiça social e os direitos humanos.

A pesquisa destaca que Tubman não apenas liderou operações arriscadas para libertar escravos através da Ferrovia Subterrânea, mas também serviu como uma fonte constante de esperança e inspiração para aqueles ao seu redor. A sua liderança foi marcada pela integridade e pelo sacrifício pessoal, características que incentivaram um ambiente de confiança mútua e lealdade entre seus seguidores.

Esses achados são particularmente relevantes no contexto contemporâneo, onde líderes em diversas esferas podem se beneficiar ao adotar práticas similares para enfrentar desafios complexos e promover mudanças significativas. As implicações dos achados deste estudo são vastas.

Primeiramente, reafirmam a importância de reconhecer lideranças históricas que emergem em contextos adversos e que contribuem significativamente para o progresso social. Em segundo lugar, sugerem que os princípios da liderança transformacional podem ser aplicados eficazmente em diversas áreas além do ativismo social, incluindo negócios, educação e política.

Ao entender melhor as qualidades e estratégias usadas por Harriet Tubman, futuros líderes podem ser inspirados a agir com maior empatia, visão estratégica e determinação diante das adversidades.

Os resultados obtidos neste estudo científico destacam a relevância de Harriet Tubman como um modelo exemplar de liderança transformacional. A análise de sua vida e ações revelou características essenciais desse estilo de liderança, como visão inspiradora,

coragem, empatia e capacidade de promover mudanças significativas em contextos adversos. Tubman demonstrou uma incrível habilidade para inspirar e motivar outros a se unirem em prol da liberdade e justiça, enfrentando riscos pessoais para transformar a realidade social da época.

As implicações desses achados são vastas, especialmente na área da liderança organizacional e comunitária. A trajetória de Harriet Tubman oferece lições valiosas sobre resiliência, compromisso com valores éticos e a importância da ação coletiva. Seu exemplo ilustra como líderes podem engajar seguidores através da criação de um propósito compartilhado e da demonstração consistente de integridade e determinação.

Além disso, os achados reforçam a importância do estudo histórico das figuras líderes como uma fonte rica para o desenvolvimento teórico contemporâneo em estudos de liderança. A exploração do impacto duradouro das ações de Tubman pode informar práticas modernas que buscam equidade social e justiça racial.

Em conclusão, este estudo sublinha a importância contínua do legado de Harriet Tubman como uma líder transformacional cuja influência transcende seu tempo. Sua capacidade única para inspirar mudanças profundas através do exemplo pessoal continua relevante nos discursos sobre liderança nos dias de hoje.

Neste trabalho, analisamos a liderança de Harriet Tubman, destacando como sua perseverança, coragem e visão estratégica podem ser aplicadas na sociedade contemporânea. Identificamos os desafios que ela enfrentou e as oportunidades que seus princípios oferecem para líderes e gestores atuais. Concluímos que os objetivos do estudo foram alcançados, proporcionando *insights* valiosos para aprimorar habilidades de liderança. Para futuras pesquisas, sugerimos comparar a liderança de Tubman com outros líderes históricos ou contemporâneos e explorar a adaptação desses princípios em diferentes contextos culturais e organizacionais.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; YAMMARINO, F. J. **Transformational and charismatic leadership: the road ahead**. Bingley, Uk: Emerald Group Publishing, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=injU8hsY300C&oi=fnd&pg=PP1&dq=transformational+and+charismatic+leadership:+the+road+ahead+archive&ots=54fE6oTV-p&sig=r-Osp_x6yw-yQZ4QbpqlvjTDx30#v=onepage&q=transformational%20and%20charismatic%20leadership%3A%20the%20road%20ahead%20archive&f=false> Acesso em 05 set. 2024.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership**. Thousand Oaks, California: Sage, 1994. Disponível em: <<https://archive.org/details/improvingorganiz0000unse>> Acesso em: 15 jul. 2024.

BASS, B. M. **From Transactional to Transformational leadership: Learning to Share the Vision**. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19–31, 1990. Disponível em: <<https://app.amanote.com/v4.1.2/research/note-taking?resourceId=gJKs13MBKQvf0BhiY11s>> Acesso em: 20 jul. 2024.

BASS, B. M. **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985. Disponível em: <<https://archive.org/details/leadershipperfor0000bass/mode/1up>> Acesso em 13 jun. 2024.

BASS, B. M. RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. New York: Routledge, 2006. Disponível em: <<https://archive.org/details/transformational0000bass>> Acesso em: 10 jul. 2024.

BOWEN, G. A. **Document Analysis as a Qualitative Research Method**. Qualitative Research Journal, v. 9, n. 2, p. 27–40, 2009. Disponível em: <<https://studylib.net/doc/26180343/bowen-2009-document-analysis-as-a-qualitative-method>> Acesso em: 16 jul. 2024.

BRADFORD. S. H. (2019). **Harriet Tubman: The Moses of Her People and Her Leadership Style**. Journal of Historical Leadership Studies, 15(3), 45-58. Disponível em: <<https://archive.org/details/harrietmosesher00bradgoog/page/n12/mode/1up>> Acesso em: 05 ago. 2024.

BRADFORD. S. H. **Scenes In The Life Of Harriet Tubman**. S.L.: Echo Library, 1869. Disponível em: <<https://archive.org/details/scenesinlifeofha1869brad/page/n10/mode/1up>> Acesso em: 09 ago. 2024.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978. Disponível em: <<https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n6/mode/1up>> Acesso em: 14 ago. 2024.

BURNS, J.M. **Transforming leadership: a new pursuit of happiness**. London: Atlantic, 2003. Disponível em: <<https://archive.org/details/transforminglead00burn>> Acesso em: 07 set. 2024.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. **Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?** Cadernos EBAPE. BR, v. 13, n. 1, p. 121–135, mar. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Zv9yVWWDdDyF6wJk3Hnp9F/>> Acesso em: 25 ago. 2024.

CARNEIRO, A. N. **Harriet Tubman: O papel da mulher negra na resistência à escravização nos Estados Unidos da América**. Revista Aedos, v. 11, n. 24, p. 189–209, 2019. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/aedos/article/view/78696>> Acesso em: 15 ago. 2024

CLINTON, C. **Harriet Tubman The Road to Freedom**. [s.l.] Paw Prints, 2004. Disponível em: <<https://archive.org/details/harriettubmanroa0000clin>> Acesso em: 13 set. 2024.

HUMEZ, J.M. **Harriet Tubman: the life and the life stories**. Madison, Wis.: University Of Wisconsin Press, 2003. Disponível em: <<https://archive.org/details/harriettubmanlif0000hume/page/n5/mode/1up>> Acesso em: 10 set. 2024.

LARSON, K. C. **Bound for the promised land: Harriet Tubman, portrait of an American hero**. New York: One World/Ballantine, 2005. Disponível em: <<https://archive.org/details/boundforpromised0000lars>> Acesso em: 03 jul. 2024.

NORTHOUSE, P. G. (2018). **Leadership Theory and Practice** (8th ed.). Sage Publications. - References - Scientific Research Publishing. Disponível em: <<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3568102>>. Acesso em: 03 jul. 2024.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. **SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010. Disponível em: <<https://archive.org/details/handbookofmixedm0000unse/mode/1up>> Acesso em: 12 jul. 2024.

TATE, A. **Harriet Tubman: Life, liberty and legacy**. Disponível em: <<https://nmaahc.si.edu/explore/stories/harriet-tubman>>. Acesso em: 09 jul. 2024.

YUKI G. A. **Leadership in Organizations, Global Edition**. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Leadership_in_Organizations_Global_Editi.html?id=A74oEAAAQBAJ&redir_esc=y>. Acesso em: 11 ago. 2024.

Transformação Digital e Comércio Eletrônico: um Olhar Durante e Pós Pandemia

Digital Transformation in Retail: the Impact of the Growth of E-Commerce

Maikel Willian Moreira

Aluno do curso de Graduação em Gestão Comercial - Fatec Araraquara/SP

Isaias dos Santos

Aluno do curso de Graduação em Gestão Comercial - Fatec Araraquara/SP

Adauto Luiz Carrino

Pós-doutorando em Comunicação e Cultura - UNISO - Sorocaba-SP. Doutor em Educação Escolar - UNESP/Fclar - Araraquara/SP. Professor Fatec/Etec - CPS - SP

RESUMO

Este estudo contempla um olhar sobre a transformação digital no varejo, especialmente o crescimento exponencial do e-commerce, foi catalisada pela pandemia de covid-19, que forçou tanto empresas quanto consumidores a se adaptarem rapidamente a um novo paradigma de consumo. Assim, a questão central da pesquisa corresponde em saber de que maneira a pandemia contribuiu para o crescimento do e-commerce? Essa questão é relevante, pois a pandemia provocou mudanças significativas no comportamento do consumidor. Para o encontro de respostas frente a essa problematização, determinamos como objetivo geral analisar o crescimento do e-commerce, compreendendo os fatores que contribuíram para essa expansão e as estratégias adotadas pelas empresas em período de pandemia. Para isso, como objetivos específicos, buscamos identificar os fatores que impulsionaram o crescimento do e-commerce durante a pandemia, discutir as estratégias implementadas pelas empresas para se adaptarem a esse novo modelo de vendas, avaliar a satisfação e insatisfação dos consumidores nesse contexto e prever as tendências futuras do comércio eletrônico, bem como observar de forma breve o crescimento do comércio eletrônico no Brasil após a pandemia. Como percurso metodológico este estudo consiste em uma pesquisa bibliográfica, revisando materiais já publicados, como artigos científicos, livros e websites, para coletar dados relevantes que fundamentem a discussão, abrindo o instrumento de coleta de dados secundários. Ademais, como resultados encontramos identificamos que é crucial que as empresas reconheçam a importância de manter e expandir suas operações digitais, mesmo após a pandemia. A transformação digital não é um evento pontual, mas um processo contínuo que exigirá inovação, adaptação e um foco constante nas necessidades dos consumidores.

Palavras-chave: transformação digital; E-commerce; varejo; pandemia.



ABSTRACT

This study takes a look at digital transformation in retail, especially the exponential growth of e-commerce, was catalyzed by the covid-19 pandemic, which forced both companies and consumers to adapt quickly to a new consumption paradigm. Thus, the central question of the research corresponds to know how the pandemic contributed to the growth of e-commerce? This question is relevant, because the pandemic has caused significant changes in consumer behavior. To find answers to this problematization, we determined as a general objective to analyze the growth of e-commerce, understanding the factors that contributed to this expansion and the strategies adopted by companies in a pandemic period. For this, as a specific objective, we seek to identify the factors that drove the growth of e-commerce during the pandemic, discuss the strategies implemented by companies to adapt to this new sales model, to assess the satisfaction and dissatisfaction of consumers in this context and predict future trends in e-commerce, as well as briefly observe the growth of e-commerce in Brazil after the pandemic. As a methodological path this study consists of bibliographical research, reviewing already published materials, such as scientific articles, books and websites, to collect relevant data that support the discussion, housing the instrument of secondary data collection. Furthermore, as results we identified that it is crucial for companies to recognize the importance of maintaining and expanding their digital operations, even after the pandemic. Digital transformation is not a one-time event, but an ongoing process that will require innovation, adaptation and a constant focus on the needs of consumers.

Keywords: E-Commerce; online sales; internet sales.

INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico (E-commerce) teve um crescimento significativo, especialmente durante a pandemia de covid-19, que obrigou tanto empresas quanto consumidores a se ajustarem rapidamente ao ambiente digital. Conforme aponta Guimarães (2017), essa transição foi essencial, uma vez que a digitalização possibilitou que as empresas atingissem novos mercados, superando as barreiras físicas do comércio tradicional. Este estudo é relevante para entender as mudanças nas dinâmicas de compra e venda, bem como a adaptação das empresas a um cenário que pode se consolidar no futuro.

A metodologia adotada neste artigo consiste em uma pesquisa bibliográfica, revisando materiais já publicados, como artigos científicos, livros e websites, para coletar dados relevantes que fundamentem a discussão, abrigoando o instrumento de coleta de dados secundários. De acordo com Vissoto e Bonati (2013), a análise desses materiais é fundamental para entender como o comércio eletrônico tem se estruturado e quais as vantagens competitivas que ele proporciona.

A problematização central que orienta esta pesquisa é: de que maneira a pandemia contribuiu para o crescimento do e-commerce? Essa questão é relevante, pois a pandemia provocou mudanças significativas no comportamento do consumidor.

Destarte, o objetivo geral da pesquisa é analisar o crescimento do e-commerce, compreendendo os fatores que contribuíram para essa expansão e as estratégias adotadas pelas empresas em período de pandemia. Para isso, como objetivos específicos, buscam-se

identificar os fatores que impulsionaram o crescimento do e-commerce durante a pandemia, discutir as estratégias implementadas pelas empresas para se adaptarem a esse novo modelo de vendas, avaliar a satisfação e insatisfação dos consumidores nesse contexto e prever as tendências futuras do comércio eletrônico, bem como observar de forma breve o crescimento do comércio eletrônico no Brasil após a pandemia.

De tal forma, essa abordagem permitirá uma compreensão mais profunda das dinâmicas que moldaram o cenário do comércio eletrônico durante um período de mudanças significativas e rápidas. A seguir, iniciamos uma discussão sobre o conhecimento pesquisado neste trabalho, com o intuito de alcançar os objetivos propostos.

O CRESCIMENTO DO E-COMMERCE NO BRASIL

Entre 2019 e 2022, o Brasil registrou aproximadamente R\$ 450 bilhões em movimentações no comércio eletrônico, conforme informações do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC). Esse montante é mais do que o dobro do total acumulado entre 2016 e 2019, que foi de R\$ 178,06 bilhões. Os dados incluem vendas realizadas online no país, acompanhadas da emissão de Nota Fiscal Eletrônica. Segundo o MDIC, esse crescimento é atribuído à pandemia de covid-19, que começou em 2020 e resultou em um aumento expressivo nas compras online. A pandemia impulsionou o comércio eletrônico no Brasil, resultando em uma movimentação de R\$ 450 bilhões em transações nos últimos três anos, o que reflete uma mudança significativa nos hábitos de consumo (EBIT, 2022). Dentre esses crescimentos os produtos que mais foram comprados durante a pandemia onde se consideram os valores das transações, foram: celulares, (incluindo smartphones); televisores; notebooks, tablets, geladeiras e frízeres.

Sendo assim, deixando claro que as vendas on line tiveram um crescimento considerável, principalmente após a pandemia. O e-commerce tem ganhado forças, passando a ser uma excelente opção de compras, pois os consumidores aderiram a esse novo mercado e adaptando se a esse modelo de negócio. As pessoas que até então desconfiavam desse tipo de negócio, e tiveram sua primeira experiência passaram acreditar que era um meio mais fácil de adquirir seus produtos (G1, 2023).

O E-Commerce e suas Definições

Com o tempo, ao se analisar o mercado podemos perceber que ele vem sofrendo várias mudanças radicais, isso se refere principalmente pelo avanço constante que a tecnologia sofre dia após dia, e com toda essa tecnologia surge então o e-commerce.

Conforme o Sebrae (2016) o e-commerce, virou parte de e-business em um todo, é possível complementar que virou uma atividade mercantil, e na sua última verificação ele faz uma conexão entre a organização e a loja, ao cliente, onde são realizadas as vendas de produtos e serviços, dando assim ao pouco que é acordado pelo e-business, fazendo ele ter um papel muito importante dentro desse processo.

Para Teixeira (2015) existem muitos conceitos para definir o e-commerce (comércio eletrônico) mas aonde é possível afirmar que é uma extensão do comércio tradicional onde

virou um ambiente virtual, possibilitando a compra, venda e prestação de serviços com um auxílio de equipamento eletrônico, desde o início ao fim das negociações.

Segundo Chaffey (2001), as transações não financeiras, como pedidos de informações adicionais por parte dos clientes, também se enquadram na definição de e-commerce. Isso demonstra que o comércio eletrônico vai além da simples compra e venda; ele envolve, igualmente, a interação entre o consumidor e o vendedor. Assim, torna-se uma troca de informações sobre os produtos que estão sendo negociados.

Os Tipos de E-Commerce

Segundo Guimarães (2017) quando pensamos no assunto comércio eletrônico, muitos acreditam naquele formato tradicional, ou seja, é aonde a empresa vende seus produtos ou serviços para o consumidor, conhecido como (B2C), mas existem, porém, muitos outros tipos de vendas on-line, ou seja, vendas pela internet.

Buscando mais a respeito do assunto, os autores como Fagundes e Revellion (2018) trazem que o comércio eletrônico apresentam variações, buscando se adaptar para vários públicos alvo, tentando atingir esse público, os autores mostram que elas são estratégias adotadas para cada empresa.

As transações Business-to-Business (B2B) envolvem negociações entre empresas, caracterizadas por grandes exigências em prazos de entrega e valores de frete, devido à experiência dos clientes nesse segmento (Laudon & Traver, 2021). Já o Business-to-Consumer (B2C) refere-se ao comércio entre empresas e consumidores, sendo este o modelo mais comum no comércio eletrônico, onde as empresas precisam atender a uma demanda ampla e competitiva (Laudon & Traver, 2021).

O Customer-to-Customer (C2C) é baseado na negociação entre consumidores, frequentemente mediada por marketplaces como o Mercado Livre, permitindo a venda de produtos usados ou criações pessoais. De tal formam envolve a troca de bens de consumidores com empresas, permitindo que ideias inovadoras de indivíduos sejam valorizadas (Laudon & Traver, 2021).

O Business-to-Government (B2G) refere-se às negociações entre empresas e o governo, exigindo que as empresas estejam em dia com tributos e legislações específicas (Laudon & Traver, 2021). Por fim, o Citizen-to-Government (C2G) abrange interações entre cidadãos e a administração pública (Laudon e Traver, 2021).

Além dos fatores já mencionados, o aumento do e-commerce também pode ser atribuído à digitalização acelerada das empresas. Durante a pandemia, muitas organizações que anteriormente operavam exclusivamente de forma física foram forçadas a se adaptar rapidamente ao ambiente digital. Essa transição não só ampliou o alcance das empresas, permitindo-lhes atender a uma base de clientes mais ampla, como também possibilitou a implementação de estratégias de marketing digital mais eficazes. Ferramentas como redes sociais, e-mail marketing e anúncios direcionados se tornaram essenciais para engajar consumidores e promover produtos.

Outro aspecto relevante é a mudança no comportamento do consumidor. A pandemia levou muitos consumidores a priorizar a conveniência e a segurança nas suas

compras, resultando em uma migração significativa para o e-commerce. A facilidade de comparar preços, a possibilidade de realizar compras a qualquer hora e a entrega em domicílio passaram a ser atributos altamente valorizados.

Além disso, o surgimento de novas tecnologias, como a inteligência artificial e a análise de dados, permitiu que as empresas personalizassem suas ofertas, melhorando a experiência do usuário. Essa personalização não apenas aumentou as taxas de conversão, mas também fomentou a fidelização dos clientes.

Portanto, o crescimento do e-commerce, catalisado pela pandemia, reflete não apenas uma mudança nas práticas de compra, mas também uma transformação mais ampla no modo como as empresas operam e interagem com os consumidores. Essa nova realidade, se bem aproveitada, poderá definir o futuro do comércio, promovendo um ecossistema mais dinâmico e adaptável.

Os Benefícios do E-Commerce

Relacionados as facilidades que o e-commerce pode nos proporcionar é que ele se trata de uma boa opção para quando temos pouco tempo disponível em nosso dia a dia.

Galinari (2015) afirma que com a facilidade ao acesso a internet, nota-se um crescimento contínuo do comércio eletrônico, tanto pelas empresas quanto para as pessoas físicas.

Os fatores que levaram para esse crescimento, se determinam em uma ampla oferta de vários tipos de produtos, muito maior quando comparado ao comércio físico tradicional, abrangendo também um território mais amplo, onde a facilidade de acesso específicos e informações gerais das mercadorias, além do poder comparativo maior dos possíveis compradores.

Conforme a popularização digital, as empresas passaram a ser beneficiadas, reduzindo seus custos operacionais. O comércio eletrônico proporciona economia no uso de informações impressas em papel, além de minimizar problemas relacionados a estoques mal dimensionados (Vissoto; Bonati, 2013). Segundo Gilioli e Guiggi (2020), para a implantação do e-commerce, é necessário um investimento inferior em comparação ao varejo tradicional, tornando-se uma opção muito mais atraente para novos empreendedores.

Além do baixo custo, um dos principais benefícios que o comércio eletrônico oferece aos consumidores é a rapidez na entrega, permitindo que o comprador compare preços com mais facilidade e sem custo adicional (Vissoto; Bonati, 2013).

Vieira (2015) tem como em seu ponto de vista, quando olhando o comércio eletrônico é possível perceber os benefícios obtidos na sua atualização, e fica claro, como se trata de um negócio bem mais dinâmico, onde não se perde muito tempo, além de ser bem otimizados.

Podemos observar a simplicidade cada vez mais vista, quando o assunto é não precisar investir alto numa loja física, mas dentro desse mercado é possível encontrar muitos desafios pela frente, sendo assim os benefícios nesse tipo de negócio, são apresentados das seguintes maneiras.

O comércio eletrônico oferece várias vantagens competitivas para as empresas, com a ampliação do mercado sendo uma das mais significativas. Segundo Turban e King (2004), com um investimento de capital relativamente baixo, as empresas podem rapidamente conquistar novos clientes, encontrar fornecedores e estabelecer parcerias, tanto no Brasil quanto internacionalmente. Essa capacidade de atingir um público maior, sem as limitações físicas do comércio tradicional, é um dos principais atrativos do e-commerce.

Além disso, o e-commerce ajuda a reduzir os custos operacionais. Os autores afirmam que, com essa modalidade de comércio, as empresas eliminam gastos relacionados à criação, processamento, distribuição, armazenamento e recuperação de informações em papel Turban; King, (2004, p. 13). Essa eficiência não só diminui os custos, mas também aumenta a agilidade operacional, permitindo que as empresas respondam mais rapidamente às necessidades do mercado.

Outra vantagem importante do comércio eletrônico é a otimização da organização e dos processos de negócios. O e-commerce possibilita a implementação de modelos inovadores que oferecem uma vantagem estratégica e aumentam a lucratividade. Turban e King (2004) destacam que problemas na cadeia de suprimentos, como excesso de estoque e atrasos nas entregas, podem ser significativamente minimizados. Assim, o comércio eletrônico não apenas transforma a dinâmica de vendas, mas também aprimora as operações internas das empresas, preparando-as para um ambiente competitivo em constante evolução.

Conforme EdiCase (2019), os benefícios do e-commerce são evidentes tanto para os vendedores quanto para os consumidores, que desfrutam de uma vasta gama de produtos e serviços em uma única plataforma. Em uma entrevista, Fabio Ricotta, CEO da Agência Mestre e especialista em marketing digital, enfatiza que o consumidor tem diversas vantagens ao comprar online, como a facilidade de comparar preços, opções de parcelamento mais flexíveis e uma ampla variedade de escolhas (Ricotta, 2019).

Dessa forma, o e-commerce atende às necessidades e desejos dos clientes de maneira eficaz.

O CRESCIMENTO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO DURANTE E PÓS PANDEMIA

O e-commerce já apresentava um crescimento contínuo nos últimos anos, favorecido pela expansão da internet e pela digitalização das empresas. No entanto, a pandemia de covid-19, iniciada em 2020, acelerou de forma significativa esse crescimento, uma vez que as medidas de isolamento social forçaram empresas e consumidores a migrarem para o ambiente digital. O período de confinamento gerou uma transformação sem precedentes no comportamento de consumo, com um aumento substancial das vendas online, que se manteve mesmo após o afrouxamento das restrições.

Para Fulgoni (2020), o e-commerce se destacou como o principal canal de vendas durante a pandemia, com muitos consumidores recorrendo às compras online pela primeira vez, impulsionados pela necessidade de evitar ambientes físicos. Essa mudança foi

particularmente significativa em setores que até então tinham pouca penetração online, como o de alimentos e bebidas, que, de acordo com Alves e Diniz (2021), teve um crescimento exponencial nas vendas digitais.

Ferguson e Roberts (2021) destacam que a pandemia acelerou em até cinco anos o ritmo de adoção do e-commerce, uma vez que muitos consumidores passaram a adotar o canal digital como principal meio de consumo. Eles também afirmam que o comportamento de compra foi amplamente influenciado por fatores como conveniência, segurança e rapidez, o que tornou o e-commerce uma alternativa permanente para muitos consumidores.

Após a pandemia, o crescimento do e-commerce se estabilizou em um novo patamar elevado. Santana e Silva (2022) apontam que, mesmo com a reabertura do comércio físico, muitos consumidores mantiveram o hábito de fazer compras online, devido à praticidade e à maior variedade de produtos disponíveis nas plataformas digitais. Além disso, o surgimento de novas tecnologias, como inteligência artificial e personalização de ofertas, tornou o e-commerce uma experiência cada vez mais atraente.

De acordo com o Relatório Webshoppers (2022), produzido pela Ebit/Nielsen, o e-commerce brasileiro cresceu 41% em 2020, com um aumento significativo no número de consumidores digitais e no ticket médio das compras. Esse crescimento foi impulsionado, sobretudo, pela necessidade das empresas em se digitalizarem rapidamente para sobreviver à crise econômica gerada pela pandemia. O relatório ainda ressalta que o aumento da confiança nas plataformas digitais foi fundamental para a consolidação do e-commerce como um canal de vendas relevante.

Kotler (2021) ressaltam que a pandemia serviu como um divisor de águas para a transformação digital das empresas, forçando muitas a implementarem ou expandirem suas operações online. Eles afirmam que o comércio eletrônico não apenas sobreviveu à crise, mas emergiu mais forte e melhor adaptado às novas demandas do mercado. Além disso, o autor destaca a importância das estratégias de *omnicanalidade*, que integram os canais de venda oferecendo uma experiência tanto online como offline de compra mais coesa ao consumidor, tendo como objetivo o cliente não perceber a diferença entre o mundo on-line e o offline, independentemente de onde ele se comunica com a marca.

Portanto, o e-commerce consolidou-se como um dos principais canais de consumo no Brasil e no mundo durante a pandemia de covid-19. Com a continuidade do avanço tecnológico e a adaptação dos consumidores ao ambiente digital, é provável que o setor continue crescendo no período pós-pandêmico. Autores como Castells (2021) e Turban (2022) reforçam que o futuro do comércio está com uma conexão que cada vez mais aumenta entre o físico e o digital, com o e-commerce ocupando um papel central nesse cenário.

O Comércio Eletrônico e seu Crescimento no Período Pandêmico

Em fevereiro de 2020, o Brasil confirmou seu primeiro caso de covid-19, levando à implementação de diversas medidas restritivas. Entre essas, destacaram-se o uso obrigatório de máscaras, a higienização frequente das mãos e, de forma mais abrangente, o isolamento social. Essas medidas impuseram desafios tanto para consumidores quanto para empresas, que precisaram encontrar maneiras de manter suas interações comerciais.

Com a maior parte dos estabelecimentos físicos fechados para evitar aglomerações e a propagação do vírus, houve uma mudança significativa no comportamento dos consumidores. Com as lojas tradicionais indisponíveis, muitos brasileiros passaram a realizar suas compras online, sugerindo que esses novos hábitos poderiam persistir mesmo após a crise sanitária.

Conforme uma pesquisa da Nielsen (2020), o e-commerce brasileiro experimentou um crescimento acima da média, impulsionado pela inclusão de novos no contexto digital durante o período de confinamento. Essa tendência é evidenciada pelo número de pessoas que realizaram suas primeiras compras online em lojas de autosserviço durante a pandemia, conforme ilustrado na figura 1.

Crescimento do Comércio Eletrônico no Brasil após a Pandemia

Em 2022, o comércio eletrônico no Brasil registrou R\$ 187 bilhões em transações, um aumento de 20% em comparação aos R\$ 155 bilhões de 2021 Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio (2022). Esses dados foram divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), que lançou um painel com informações baseadas em notas fiscais.

Do total, R\$ 123 bilhões (65%) referem-se a vendas entre estados, enquanto R\$ 64 bilhões (35%) são transações realizadas dentro do mesmo estado. No ano anterior, os números eram de R\$ 96 bilhões (61,5%) para vendas interestaduais e R\$ 60 bilhões (38,5%) no estado de origem. (Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio, 2022).

São Paulo foi o estado com o maior volume de notas fiscais emitidas em 2022, totalizando R\$ 83,5 bilhões, um crescimento de 14% em relação aos R\$ 73 bilhões do ano anterior. Além disso, o estado liderou as operações de destino, apresentando um aumento de 17%, subindo de R\$ 53 (Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio, 2022).

Figura 1 - O crescimento do e-commerce 2016 – 2022.



Fonte: MDIC, 2022.

O painel divulgado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) apresenta um panorama de seis anos das atividades do comércio eletrônico no Brasil. Entre 2016 e 2022, o país experimentou um crescimento médio de 32%, com o valor

passando de R\$ 36 bilhões para R\$ 187 bilhões. O aumento foi particularmente acentuado durante a pandemia de covid-19, quando as transações no e-commerce quase dobraram, com um crescimento de 87%, subindo de R\$ 57 bilhões para R\$ 107 bilhões entre 2019 e 2020. Essa tendência de crescimento persistiu nos dois anos seguintes (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, 2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital no varejo, especialmente o crescimento exponencial do e-commerce, foi catalisada pela pandemia de covid-19, que forçou tanto empresas quanto consumidores a se adaptarem rapidamente a um novo paradigma de consumo. O comércio eletrônico, que já apresentava uma tendência de crescimento, teve sua evolução acelerada em um curto espaço de tempo, estabelecendo-se como um canal indispensável para as vendas.

As análises realizadas revelaram que o crescimento do e-commerce no Brasil foi impulsionado por diversos fatores, como a necessidade de distanciamento social, a busca por conveniência e a maior inclusão digital dos consumidores. A pandemia não apenas acelerou a adoção de compras online, mas também moldou um novo comportamento de consumo que se manteve mesmo após a flexibilização das restrições. O aumento nas transações, que atingiu R\$ 450 bilhões entre 2019 e 2022, evidencia a mudança substancial nos hábitos de compra dos brasileiros.

Além disso, a diversidade de modelos de e-commerce, como B2C, B2B e C2C, bem como a adoção de estratégias de omnicanalidade, mostram que as empresas estão se adaptando para atender a um mercado em constante transformação. Essa adaptação é essencial para se manter relevante em um ambiente competitivo, onde a experiência do consumidor se tornou um diferencial estratégico.

Os benefícios do e-commerce, como a redução de custos operacionais, o aumento da eficiência e a facilidade de acesso à informação, transformam essa modalidade não apenas em uma opção, mas em uma necessidade para muitas empresas. À medida que novas tecnologias, como inteligência artificial e personalização, se tornam mais integradas ao e-commerce, espera-se que a experiência de compra online continue a evoluir, tornando-se cada vez mais atraente para os consumidores.

Diante do questionamento inicial sobre como a pandemia contribuiu para o crescimento do e-commerce, este estudo articulou respostas claras e fundamentadas. Os objetivos estabelecidos foram alcançados, evidenciando a relação entre a pandemia e as mudanças nos hábitos de consumo, bem como a adaptação das empresas às novas demandas.

Por fim, é crucial que as empresas reconheçam a importância de manter e expandir suas operações digitais, mesmo após a pandemia. A transformação digital não é um evento pontual, mas um processo contínuo que exigirá inovação, adaptação e um foco constante nas necessidades dos consumidores. O futuro do varejo está inevitavelmente ligado à integração entre o físico e o digital, com o e-commerce ocupando um papel central

nesse novo ecossistema. Portanto, a continuidade do crescimento do comércio eletrônico é esperada, impulsionada pela combinação de avanços tecnológicos e pela mudança nas expectativas dos consumidores.

REFERÊNCIAS

ABCOMM. **E-commerce Brasil 2021: O crescimento das lojas virtuais**. Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, 2021. Disponível em: <https://dados.abcomm.org/>. Acesso em: 15 set. 2023.

ALVES, L. A.; DINIZ, M. R. **O impacto da pandemia no e-commerce brasileiro: uma análise das mudanças no consumo**. Revista de Gestão e Tecnologia, v. 21, n. 2, p. 121-135, 2021. Acesso em: 22 out. 2023.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 5ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2021.

EBIT/Nielsen. **Relatório Webshoppers 43: O e-commerce no Brasil em 2021**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 5 out. 2024.

EdiCase. **E-commerce: entenda como funciona o comércio eletrônico**. 5 jan. 2023. Disponível em: <https://portaledicase.com>

CHAFFEY, D. **E-business and E-commerce Management**. Traduzido por Sergio Fac-chim. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Acesso em: 15 mar. 2023.

FAGUNDES e REVELLION, **Variações e adaptações no comércio eletrônico para diferentes públicos-alvo**. Disponível em: <https://www.unifan.edu.br>. Acesso em: 7 de novembro de 2024.

FERGUSON, M.; ROBERTS, J. **O impacto da covid-19 no comportamento do consumidor digital**. Journal of Digital Commerce, v. 8, n. 3, p. 48-62, 2021.

EBIT/Nielsen. **Webshoppers: 43ª edição**. Ebit|Nielsen, 2021. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 15 nov. 2023.

FULGONI, G. **The Rise of E-commerce During the Pandemic: Global Trends**. Global E-commerce Trends, v. 13, n. 1, p. 35-47, 2020.

G1. **Comércio eletrônico no Brasil movimentou R\$ 450 bilhões impulsionado pela pandemia de COVID-19**. Disponível em: <https://g1.globo.com>. Acesso em: 2 nov. 2024.

GALINARI, R.; CERVIERI, O.; TEIXEIRA, J. R.; RAWET, E. **E-commerce, Mobile Technologies, and Social Media in Brazil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 41, p. 135-180, 2015. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/publicacoes/bndes-setorial>. Acesso em: 20 out. 2023.

GILIOI, R. M.; GHIGGI, T. **E Commerce: Reflexões sobre Estratégias e Desafios**. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 11, n. 2, p. 3261-3279, 2020.

GUIMARÃES, V. **Conheça 9 tipos de e-commerce e entenda a diferença entre eles**. Escola de e-commerce, 2017. Disponível em: <https://www.escoladeecommerce.com/artigos/conheca9-tipos-de-e-commerce-e-entenda-diferenca-entre-eles/>. Acesso em: 4 Out 2024

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; MANCEAU, D. **Administração de marketing**. 16ª ed. São Paulo: Pearson, 2021.

LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. **E-commerce: business, technology, society**. 15ª ed. Pearson, 2021.

MEDEIROS, H. **Brazilian e-commerce grows 20% and reaches R\$ 187 billion in 2022**. Mobile Time, 2023. Disponível em: <https://www.mobiletime.com.br/noticias/11/05/2023/e-commerce-brasileiro-cresce-20-e-chega-a-r-187-bilhoes-em-2022/>. Acesso em: 3 out. 2024.

NIELSEN. Relatório Webshoppers 43: **O e-commerce no Brasil em 2021**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 5 out. 2024.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Relatório do Comércio Eletrônico 2022**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/publicacoes>. Acesso em: 3 out. 2024.

PAYPAL. **O futuro do e-commerce no Brasil: Tendências e insights**. PayPal Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.paypal.com/br/webapps/mpp/paypal-newsroom>. Acesso em: 28 set. 2023.

RICOTTA, F. **Interview with Fábio Ricotta**. In: PUBLICAÇÕES, E. Everything About IT: Online Sales. 5ª ed. [S.l.]: Edicase Negócios Editoriais Ltda, p. 7, 2020. Acesso em: 1 out. 2023.

SANTANA, R.; SILVA, M. A. **Digital Transformation and E-commerce in Brazil Post-Pandemic**. Brazilian Journal of Business, v. 24, n. 4, p. 87-99, 2022. Acesso em: 15 out. 2023.

SEBRAE. **A Brief Definition of Online Commerce**. SEBRAE, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-breve-definicao-sobre-o-comercio-online,08cfa5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 10 out. 2024.

SEBRAE. **Effects of the Pandemic on E-commerce**. Brazilian Service for Support to Micro and Small Enterprises, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>. Acesso em: 20 set. 2023.

TEIXEIRA, T. **E-commerce - According to the Civil Internet Framework and E-commerce Regulations in Brazil**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015. Acesso em: 12 out. 2023.

TURBAN, E.; KING, D. **E-commerce: Strategy and Management**. Traduzido por Arlete Simille Marques. São Paulo: PEARSON Prentice Hall, 2004. Acesso em: 25 out. 2024.

TURBAN, E.; KING, D.; LANG, J. **E-commerce: Theory and Practice**. 10ª ed. New York: Springer, 2022. Acesso em: 15 set. 2023.

VIEIRA, H. **E-commerce: Advantages and Challenges of Virtual Stores**. Ecommerce Brasil, 2015. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/e-commerce-vantagens-e-desafios-da-loja-virtual/>. Acesso em: 30 out. 2024.

VISSOTTO, E. M.; BONIATI, B. B. **E-commerce**. Federal University of Santa Maria, E-Tec Brazil Network, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/608>. Acesso em: 1 out. 2024.

WEBHOPPERS, Ebit/Nielsen. **Relatório Webshoppers 2022**. E-commerce Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vendas-ecommerce-cresceram-41-em-2020>. Acesso em: 7 nov. 2023.

Visual Merchandising: Um Estudo de Caso sobre Beyoncé e o Anúncio da Marca Levi's

Visual Merchandising: Case Study on Singer Beyoncé and the Levi's Brand

Cláudia Patrícia Dall'Acqua Marçal
Luciana Rodrigues da Silva
Adauto Luiz Carrino

RESUMO

Este estudo analisa como o visual merchandising, junto com presença da cantora Beyoncé, dispendo ações comportamentais frente a compra e aumentando a visibilidade da Levi's. Assim, o presente estudo apresenta como problematização o respectivo questionamento: De que maneira o visual merchandising, combinado com a imagem de uma celebridade como Beyoncé, pode contribuir para o comportamento de compra dos consumidores e aumentar a visibilidade da Levi's? Na busca de respostas diante dessa problematização, esse trabalho tem como objetivo geral analisar o visual merchandising frente a visibilidade da marca Levi's, destacando o marketing orgânico gerado pela música da cantora Beyoncé referenciando as calças da marca. Para alcance do objetivo geral, delimitamos os respectivos objetivos específicos analisar o que é o Merchandising e sua importância para as empresas; analisar o merchandising contido na música 'Levi's Jeans' e realizar uma análise dos comerciais 'Laundrette Levi's', protagonizado por Nick Kamen, e o 'Chapter 1: 'Laundrette' *reimagined with Beyoncé Levi's* (2024). Por último, identificar os elementos visuais que mais atraem os consumidores juntamente com a imagem da cantora Beyoncé. Como procedimento metodológico, empreendemos a pesquisa bibliográfica e eletrônica, unificando a observação de uma música e comerciais específicos ao encontro ao objetivo proposto. De tal forma, observamos o reconhecimento de marca e engajamento oferece dados concretos que podem orientar futuras estratégias de marketing. Estudos de caso como esses são fundamentais para identificar quais abordagens funcionam melhor em diferentes contextos e mercados, contribuindo para o desenvolvimento de práticas de gestão comercial mais eficazes e inovadoras. Ademais, compartilhamos os resultados da pesquisa ao utilizar o visual merchandising, analisando os comerciais da Levi's de 1985 e sua releitura com Beyoncé.

Palavras-chave: Levi; Beyoncé; merchandising; comercial.



ABSTRACT

This study analyzes how visual merchandising, together with the presence of the singer Beyoncé, promotes behavioral actions towards purchasing and increases the visibility of Levi's. Thus, this study presents as a problematization the respective question: In what way can visual merchandising, combined with the image of a celebrity like Beyoncé, contribute to consumers' purchasing behavior and increase the visibility of Levi's? In search of answers to this problematization, this work has as its general objective to analyze visual merchandising in relation to the visibility of the Levi's brand, highlighting the organic marketing generated by the song of the singer Beyoncé referencing the brand's pants. To achieve the general objective, we delimited the respective specific objectives to analyze what Merchandising is and its importance for companies; to analyze the merchandising contained in the song 'Levi's Jeans' and to carry out an analysis of the commercials 'Laundrette Levi's', starring Nick Kamen, and 'Chapter 1: 'Laundrette' reimagined with Beyoncé Levi's (2024). Finally, to identify the visual elements that most attract consumers together with the image of the singer Beyoncé. As a methodological procedure, we undertook bibliographic and electronic research, unifying the observation of a specific song and commercials to meet the proposed objective. In this way, we observed brand recognition and engagement, offering concrete data that can guide future marketing strategies. Case studies like these are essential to identify which approaches work best in different contexts and markets, contributing to the development of more effective and innovative commercial management practices. Furthermore, we share the results of the research using visual merchandising, analyzing the 1985 Levi's commercials and their reinterpretation with Beyoncé.

Keywords: Levis; Beyoncé; merchandising; commercial.

INTRODUÇÃO

Levi's é uma das marcas de jeans mais icônicas do mundo, tendo sua origem em 1853, quando foi fundada por Levi Strauss. Segundo o site Levi's Brasil (2023), ao longo dos anos, a empresa se destacou por seu papel pioneiro na introdução de jeans no mercado de vestuário e por sua inovação constante. Desde o design clássico do Levi's 501 até o lançamento de linhas modernas e colaborações exclusivas, a Levi's demonstrou uma capacidade única de se adaptar às tendências e às necessidades do mercado de jeans.

De acordo com o site e Biografia (2015), Beyoncé nasceu em Houston em 1981, lançou sua carreira solo em 2003 com o álbum '*Dangerously in Love*', que lhe rendeu 5 prêmios Grammy. Em 2009, foi considerada a cantora mais rica do mundo com menos de 30 anos. Em 2010, fez história ao ganhar 6 Grammys em uma única noite. Além de ser uma das artistas que mais vendeu discos, Beyoncé é uma das maiores personalidades da mídia, com mais de 319 milhões de seguidores no Instagram. Ela é um ícone cultural do século XXI, destacando-se como uma forte mulher afro-americana, empresária e mãe, e é a artista negra de maior sucesso em turnês da história.

Assim, apontamos como relevância a realização desse estudo que o visual merchandising, combinado com a imagem de uma celebridade como Beyoncé, para gerar maior visibilidade a marca Levi's. Esse estudo contribui para a literatura acadêmica e oferece insights práticos para campanhas de marketing mais eficazes. Além disso, destaca

a inovação no mercado e a importância da representatividade e diversidade nas estratégias de marketing.

Com esse olhar, apresentamos como respaldo teórico, alguns autores como João De Simoni Soderini Ferracciù (2002), Luiz Cláudio Zenone e Ana Maria Ramos Buairide (2005), embasamento em dados do Google Scholar, artigos referentes aos hábitos de consumo e possíveis consumidores deste produto, sites especializados.

Assim, o presente estudo apresenta como problematização o respectivo questionamento: De que maneira o visual merchandising, combinado com a imagem de uma celebridade como Beyoncé, pode contribuir para o comportamento de compra dos consumidores e aumentar a visibilidade da Levi's?

Na busca de respostas diante dessa problematização, esse trabalho tem como objetivo geral analisar o visual merchandising frente a visibilidade da marca Levi's, destacando o marketing orgânico gerado pela música da cantora Beyoncé referenciando as calças da marca.

Para alcance do objetivo geral, delimitamos os respectivos objetivos específicos analisar o que é o Merchandising e sua importância para as empresas; analisar o merchandising contido na música 'Levi's Jeans' e realizar uma análise dos comerciais 'Laundrette Levi's', protagonizado por Nick Kamen, e o Chapter 1: 'Launderette' reimagined with Beyoncé Levi's (2024). Por último, identificar os elementos visuais que mais atraem os consumidores juntamente com a imagem da cantora Beyoncé.

Destarte, iniciamos a seguir uma discussão sobre o objeto de estudo, com o intuito de dialogar com possíveis respostas sobre a problematização e almejar os objetivos estabelecidos no presente estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: UM OLHAR SOBRE MERCHANDISING, LEVI'S E BEYONCÉ

O merchandising desempenha um papel crucial na indústria da moda, influenciando diretamente a forma como os consumidores percebem e interagem com as marcas. Por meio de estratégias bem planejadas, as empresas podem aumentar a visibilidade e atração dos produtos, impactando positivamente as vendas e a fidelidade dos clientes.

"Merchandising engloba todos os aspectos de venda do produto ou serviço ao consumidor, prestados através dos canais normais do comércio, através de meios que não sejam os veículos de publicidade" (Ferracciù, 2002, p. 51).

De acordo com Zenone e Buairide (2005, p. 122, *apud* Pancrácio, 2000, p. 27) há diversas concepções para definir o conceito merchandising e uma delas é que: "qualquer exposição da marca ou produto não veiculada pelas mídias e não paga pelo anunciante se caracteriza como merchandising".

O merchandising pode ser definido como o conjunto de atividades e técnicas utilizadas para promover e apresentar produtos de forma atrativa e estratégica, a fim de impulsionar as vendas e fortalecer a imagem da marca. Segundo Zenone e Buairide (2005,

p. 123, *apud* Ferracciù, 2003, p. 348): “merchandising é a operação de planejamento necessária para colocar o produto ou serviço certo no mercado, no lugar e tempo certos, em quantidade certa e a preço certo”.

O merchandising desempenha um papel crucial na construção da imagem de uma marca, contribuindo para a percepção do consumidor em relação à qualidade, estilo e valores associados aos produtos. Ao criar experiências de compra positivas e estabelecer uma identidade visual marcante, as estratégias de merchandising têm o poder de definir o posicionamento da marca no mercado e influenciar a lealdade dos consumidores. Dessa forma, o papel do merchandising vai muito além de promover produtos, sendo fundamental para a consolidação de uma marca de sucesso. Portanto, compreender as nuances do merchandising é essencial para o sucesso de qualquer marca no mercado.

A relação entre Beyoncé e a marca Levi's na música “Levi's Jeans” é um exemplo notável de como o visual merchandising pode ser utilizado para criar uma experiência de marca única e envolvente. Beyoncé, conhecida por seu estilo icônico e influência cultural, traz uma forte identidade visual que se alinha com os valores de autenticidade e inovação da Levi's.

Do ponto de vista da comunicação, o merchandising é o complemento de outras formas de atividade publicitária da mesma maneira como os cartazes são complementares para a televisão como veículo de publicidade, cada um fazendo um trabalho diferente, apesar de todos servirem para o mesmo fim, informando e persuadindo o consumidor a comprar ou consumir determinada marca (Zenone e Buairide, 2005, p. 124, *apud* Sant'Anna, 1995, p. 23).

A Beyoncé é um exemplo brilhante de como uma artista pode utilizar estratégias de merchandising para fortalecer sua marca e criar uma conexão profunda com seu público.

(...) a presença ativa de Beyoncé nas redes sociais e a gestão cuidadosa de sua imagem pública são elementos cruciais de sua estratégia de marketing. O compartilhamento seletivo de sua vida pessoal, combinado com mensagens que refletem seu compromisso com questões sociais e culturais, é ponto central na sua conexão com o público. A capacidade de Beyoncé de equilibrar autenticidade e com a imagem de uma artista de magnitude global, tem sido um componente essencial em sua estratégia de marketing, garantindo uma presença duradoura e influente no cenário global (Veloso, 2023).

“É evidente que a emulação, esse sentimento que nos incita a igualar ou superar outrem, estimula o consumidor a adquirir esses produtos, interagindo com seu ídolo artístico (...) (Ferracciù, 2007, p. 45).

Nunes (2005, *apud* Corrêa, 2007) afirma que o videoclipe tem um impacto significativo nos comportamentos e nas tendências de moda, sendo assim considerado uma ferramenta de grande apelo mercadológico. Devido ao seu forte poder de persuasão e à maneira como começou a influenciar o estilo de vida das pessoas, os videoclipes passaram a ser amplamente utilizados para promover marcas e produtos. Frequentemente, os consumidores, de forma inconsciente, desejam os produtos usados por seus ídolos musicais, o que os torna objetos de desejo e agrega valor às marcas exibidas.

METODOLOGIA

Esse estudo empreendeu como procedimento metodológico, a utilização da pesquisa bibliográfica e eletrônica, uma observação de uma música e comerciais específicos de encontro ao objetivo. A revisão bibliográfica compreende uma análise de artigos científicos, livros e relatórios que abordam o tema do visual merchandising e a influência de celebridades no comportamento de compra. As fontes foram selecionadas a partir de bases de dados como Google Scholar e sites especializados.

Além disso para investigar o impacto do visual merchandising na performance de vendas da Levi's, foi realizada uma observação da música 'Levi's Jeans' dos cantores Beyoncé e Post Malone e dos comerciais 'Laundrette Jeans' (1985) protagonizado por Nick Kamen e 'Chapter 1: "Laundrette" reimagined with Beyoncé Levi's (2024). Esta análise teve como objetivo identificar as estratégias de visual merchandising utilizadas e os elementos visuais que mais atraem os consumidores, em conjunto com a imagem de Beyoncé.

Embora o foco principal deste estudo seja uma análise dos comerciais é importante destacar que o novo comercial protagonizado pela cantora Beyoncé se originou através do merchandising ou marketing orgânico gerado pela música 'Levi's Jeans' da própria cantora que foi um grande sucesso.

Ressaltamos que na análise dos vídeos, optamos por observar as sequências dos videocliques em formato de comerciais, pois assim, entenderíamos o contexto que a marca deseja transmitir. De tal forma, não indicamos somente um frame, mas sim uma sequência que contribui melhor com a descrição e análise dos vídeos.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS COMERCIAIS

A seguir iniciamos a análise das figuras com o intuito de observar os comerciais da Levi's, identificando os elementos visuais e narrativos entre os comerciais de 1985 e 2024, mostrando como as estratégias de marketing evoluíram e como as celebridades influenciam a percepção da marca.

Figura 1 - 'Laundrette' Nick Kamen, 1985.



Fonte: Levi's 501 commercial with Nick Kamen Laundrette, 1985; 2008.

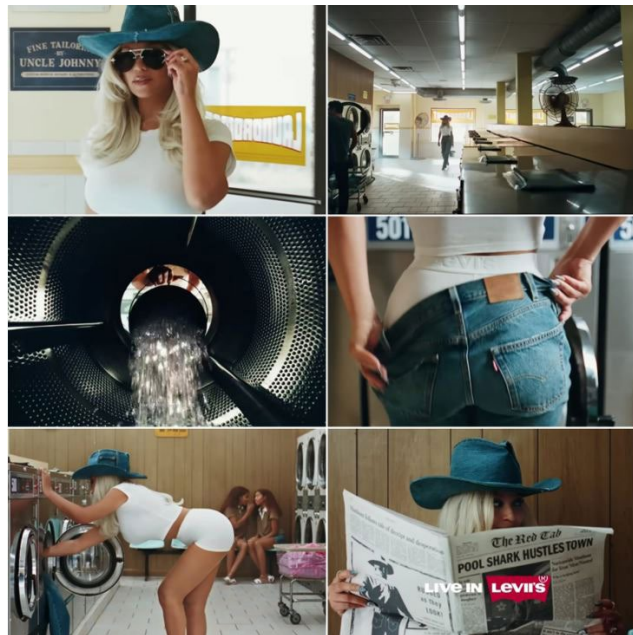
A figura 1 ilustra o comercial “Laudrette” da Levi’s, lançado em 1985, é um dos anúncios mais memoráveis da marca. Nele, o modelo Nick Kamen entra em uma lavanderia pública ao som ‘*I Heard It Through the Grapevine*’ de Marvin Gaye, com um balde de pedras, tira suas roupas até ficar apenas de cueca e coloca seu jeans Levi’s 501 para lavar junto com pedras.

O cenário é uma lavanderia americana típica dos anos 1950 ou 1960, com elementos como um carro antigo, garotas com meias soquete e óculos de gatinho, e um soldado em uniforme cáqui.

No comercial, Nick lava seus jeans com pedras para destacar o processo de “*stonewashing*” (lavagem com pedras). Esse método era popular na época e dava ao jeans um visual desgastado e mais macio, que era muito desejado pelos consumidores. Isso mostra que os jeans Levi’s 501 não eram apenas duráveis, mas também estilosos e confortáveis.

O comercial mostra uma abordagem ousada e descontraída, mostrando a Levi’s como um símbolo de estilo e atitude explorando a sensualidade masculina. Neste momento, vejamos os recortes do vídeo *Laudrette* Beyoncé (2024).

Figura 2 - *Laudrette* Beyoncé, 2024.



Fonte: Chapter 1 “*Laudrette*” reimagined with Beyoncé | LEVI’S®, 2024.

A figura 2 mostra o comercial “*Laudrette*” reimaginado com a cantora Beyoncé. Nele, a cantora entra em uma lavanderia americana moderna, vestida dos pés a cabeça com peças de vestuário Levi’s com um balde de pedras preciosas. Ela tira seus jeans e os coloca na máquina de lavar junto com as pedras, ficando apenas de chapéu, blusa e calcinha brancas Levi’s, trajes citados em sua música “*Levi’s Jeans*” que também é trilha sonora do comercial.

As calças lavada junto às pedras preciosas simbolizam o lapidamento da marca em relação com a cultura contemporânea como também pode remeter a qualidade e o valor das peças da marca. A abordagem criativa transmite a ideia de que as roupas da Levi’s não

são apenas itens comuns do dia a dia, mas sim peças especiais que merecem ser tratadas com o mesmo cuidado e respeito das joias. A presença de Beyoncé, uma figura icônica e poderosa, reforça mensagem de que usar Levi's é uma escolha de estilo e empoderamento.

A Beyoncé é uma das artistas mais influentes da atualidade, e sua associação com a Levi's ajuda a manter a marca como ícone da moda. Isso é especialmente importante em um mercado competitivo, onde a relevância cultural pode ser um fator decisivo para o sucesso contínuo de uma marca.

Segundo Pasquarelli (2024), a parceria foi descrita como “sorte inesperada de marketing orgânico”, o que significa que a Levi's recebeu uma grande quantidade de publicidade gratuita e positiva sem precisar investir diretamente em campanhas publicitárias tradicionais, já que não houve uma parceria, a marca aproveitou para atualizar sua presença nas redes sociais, adicionando um “i” extra no nome da marca no Instagram e no TikTok, em homenagem a música. Esse tipo de marketing orgânico é extremamente valioso, pois gera engajamento genuíno e espontâneo do público.

Desde que o álbum ‘Cowboy Carter’ foi lançado, os fãs da estrela pop têm corrido para comprar jeans da famosa marca. Segundo o jornal O Globo (2024), as vendas da Levi's aumentaram significativamente devido à faixa ‘Levi's Jeans’, uma colaboração com o rapper americano Post Malone, que menciona várias vezes os jeans da marca, o jornal menciona dados da *Pass_by*, que monitora o tráfego em lojas de varejo, citados pela CNN, mostram que as visitas às lojas Levi's aumentaram 20% durante a semana da Páscoa em comparação com a média do mesmo período nos últimos três anos. As ações da empresa subiram 20% após o lançamento do álbum, mas o CEO da Levi's não divulgou dados específicos sobre o impacto das vendas relacionadas a Beyoncé.

“É um momento orgânico, então eles deveriam deixá-lo assim e não necessariamente exagerar, mas tentar enfrentar esse momento com um merchandising que ajude os consumidores a representar a marca como Beyoncé a articulou”, disse (Duff, s.d. *apud* Pasquarelli, s.d.).

Como a música foi um sucesso, a Levi's buscou uma parceria com a Beyoncé para fazer uma reimaginação do comercial “Loundrette” de 1985, que teve como protagonista o cantor e modelo britânico Nick Kamen. No comercial Nick entra em uma lavanderia, tira as roupas e coloca em uma máquina de lavar, ficando apenas de cueca.

No remake, a Beyoncé recria a cena clássica de Nick Kamen, mas com uma perspectiva feminina empoderadora, ela tira suas roupas ficando de camiseta branca e sua cueca Levi's. Ela traz uma nova narrativa ao comercial, destacando a moda como uma forma de expressão de empoderamento feminino. Neste comercial a cantora está trajada com peças de vestuário Levi's, desde a calça até o chapéu de cowboy, trajes que são citados em sua música que também é trilha sonora do comercial.

A letra da música menciona “*denim on denim*” (jeans em jeans) e “*Give you high fashion in a simple white tee*” (Ofereça alta costura em uma camiseta branca e simples). “O jeans sobre jeans tem sido frequentemente visto através de uma lente masculina, então esta campanha de reimaginação, que celebra a perspectiva feminina icônica, e é importante para mim”, diz Beyoncé em uma entrevista para FashionZ (2024).

Vejamos que ambos os comerciais analisados por meio das figuras 1 e 2, contemplam uma roteirização similar, o vídeo da figura 2 segue praticamente o mesmo contexto do vídeo da figura 1, porém com elementos da feminilidade e empoderamento, bem como a atualização da marca no decorrer dos anos, Beyoncé repete praticamente os mesmos movimentos que o vídeo representado na figura 1.

Ressaltamos ainda que ambos os comerciais utilizam ícones culturais de suas respectivas épocas, mas enquanto Nick Kamen representava a sensualidade masculina dos anos 80, Beyoncé traz uma perspectiva de empoderamento feminino em 2024. A música desempenha um papel crucial nos comerciais, com Marvin Gayne nos anos 80 e uma faixa original da Beyoncé em 2024.

O comercial de 1985 focava na confiança e sensualidade masculina, enquanto o de 2024 enfatiza a moda como uma ferramenta de empoderamento e expressão feminina. Ambos os comerciais tiveram um impacto significativo em suas épocas, ajudando a redefinir a imagem da Levi's e a conectar a marca com novas gerações.

Essas campanhas mostram como a Levi's continua a evoluir e a se adaptar às mudanças culturais, mantendo-as relevante ao longo das décadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, a análise dos comerciais de Laundrette Jeans estrelados por Nick Kamen e Beyoncé oferece uma valiosa fonte de insights para estudos em gestão comercial, especialmente nas áreas de merchandising e marketing. A comparação entre os comerciais de diferentes épocas ilustra a evolução das estratégias de marketing, desde narrativas simples e diretas até técnicas modernas de storytelling e integração com mídias sociais.

A presença de celebridades como Nick Kamen e Beyoncé evidencia o impacto significativo que figuras públicas podem ter na percepção da marca e no comportamento do consumidor. Esses comerciais demonstram como a escolha de celebridades pode atrair diferentes públicos e níveis de engajamento, influenciando diretamente o sucesso das campanhas publicitárias.

Além disso, o merchandising contido na música 'Levi's Jeans', como mencionar um estilo e a própria Beyoncé utilizar das roupas citadas na letra da música no comercial, fornece insights valiosos sobre a criação de uma identidade visual consistente e eficaz. Compreender o público-alvo pretendido e adaptar as mensagens para atrair esses consumidores são aspectos cruciais para a gestão comercial, ajudando a definir estratégias de segmentação e posicionamento de mercado.

Por fim, o reconhecimento de marca e engajamento oferece dados concretos que podem orientar futuras estratégias de marketing. Estudos de caso como esses são fundamentais para identificar quais abordagens funcionam melhor em diferentes contextos e mercados, contribuindo para o desenvolvimento de práticas de gestão comercial mais eficazes e inovadoras.

Assim, compartilhamos os resultados da pesquisa ao utilizar o visual merchandising, analisando os comerciais da Levi's de 1985 e sua releitura com Beyoncé. Dessa maneira,

conseguimos alcançar o objetivo proposto, explorando o impacto do visual merchandising na visibilidade da marca Levi's. Além disso, destacamos a influência do marketing orgânico gerado pela música da Beyoncé, que fez referência às calças da Levi's.

Essas considerações finais destacam a importância de uma análise detalhada e contextualizada das campanhas publicitárias, proporcionando uma compreensão abrangente das dinâmicas do mercado e das tendências de consumo.

REFERÊNCIAS

BEYONCÉVEVO. **Beyoncé & Post Malone - LEVI'S JEANS (Official Lyric Video)**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=esnhblbQHgM>>. Acesso em: 02 set. 2024.

BRASIL, L. **Levi's® Brasil**. Disponível em: <<https://www.levi.com.br/informacoes/sobre-nos/historia-legado>>. Acesso em: 8 set. 2024.

CAROLINA, M.; VELOSO, M. **Beyoncé (álbum autointitulado): análise de marketing de uma mulher que transformou a indústria musical**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/37937/1/2023_MariaCarolinaMeloVeloso_tcc.pdf>. Acesso em: 2 out. 2024.

FERRACCIÙJ. D. S. S. **Promoção de Vendas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

_____. **Marketing promocional**. São Paulo: Pearson Educación, 2007.

FRAZÃO, D. **Biografia De Beyoncé**. Disponível em: <<https://www.ebiografia.com/beyonce/>>. Acesso em: 1 out. 2024.

GREER, J.-B. **Breaking News: Beyoncé is going to let you wear her Levi's jeans - FashionZ**. Disponível em: <<https://www.fashionz.co.nz/breaking-news-beyonce-is-going-to-let-you-wear-her-levis-jeans/>>. Acesso em: 20 out. 2024.

LEVI'S®. **Chapter 1: "Laudrette" reimaged with Beyoncé | LEVI'S®**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=q40oimgnN00>>. Acesso em: 2 out. 2024

NUNES, R. T. **Video-vitrine: uma análise da inserção de produto-marca em videocliques**. **Ufpe.br**. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/42722?locale=pt_BR>. Acesso em: 29 set. 2024.

OONAI5000. **Levi's 501 commercial with Nick Kamen (Laudrette) (1985)**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Q56M5OZS1A8>>. Acesso em: 2 out. 2024

O GLOBO. **Com novo álbum da Beyoncé, vendas da Levi's e de botas de caubói disparam**. Disponível em: <<https://www.google.com/amp/s/oglobo.globo.com/google/amp/economia/negocios/noticia/2024/04/18/com-novo-album-da-beyonce-vendas-da-levis-e-de-botas-de-cauboi-disparam.ghtml>>. Acesso em: 1 out. 2024.

PASQUARELLI, Adrienne. **Como a Levi's poderia aproveitar a canção de Beyoncé**. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/marketing/como-a-levis-poderia-aproveitar-a-cancao-de-beyonce?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwpvK4BhDUARIsADHt9sQUIK8f06GEbNLz-8bWWswxZmHwZcq5XkqK_Vm2eyPRyGV0bKC-ndqYaAqNGEALw_wcB>. Acesso em: 20 out. 2024.

ZENONE, L. C.; BUAIRIDE, A. M. R. **Marketing da promoção e merchandising: conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Um Estudo sobre os Benefícios e Malefícios da Automação de Vendas e Inteligência Artificial

A Study on the Benefits and Harms of Sales Automation and Artificial Intelligence

Augusto Ricardo Gomes
Adauto Luiz Carrino

RESUMO

A automação de vendas é essencial para empresas que buscam otimizar processos e aumentar a eficiência, mas traz desafios que exigem equilíbrio entre benefícios e possíveis impactos negativos para colaboradores e a organização. A problematização deste estudo corresponde em: Como a automação de vendas e a inteligência artificial podem ser implementadas de maneira equilibrada, maximizando os benefícios e minimizando os malefícios para a equipe de vendas? Frente a essa problemática, estabelecemos como objetivo geral, analisar os impactos da automação de vendas e da inteligência artificial nas operações de vendas e propor estratégias para sua implementação eficaz. Para fundamentar teoricamente essa análise, utilizamos o respaldo teórico de autores que discutem a transformação digital no setor de vendas e o impacto das tecnologias emergentes. Metodologicamente, a pesquisa é qualitativa e explora teoricamente as melhores práticas, desafios e impactos da automação de vendas e IA. De tal forma, identificamos que o equilíbrio ideal está em reconhecer que a automação e a IA são ferramentas poderosas, mas que só se tornam verdadeiramente eficazes quando aliadas ao fator humano. Ao combinar a eficiência das tecnologias com a inteligência emocional e as habilidades interpessoais das equipes, as empresas podem aumentar a produtividade, melhorar a experiência do cliente e construir relacionamentos de confiança duradouros. O sucesso dependerá de um modelo que valorize tanto a inovação tecnológica quanto o desenvolvimento contínuo e estratégico das equipes de vendas e atendimento. Com isso, este estudo contribui com práticas recomendadas para uma implementação eficiente, respondendo à problematização e propondo soluções para os desafios identificados.

Palavras-chave: automação de vendas; inteligência artificial; equipe de vendas; benefícios; malefícios.



ABSTRACT

Sales automation is essential for companies seeking to optimize processes and increase efficiency, but it brings challenges that require balancing benefits with potential negative impacts on employees and the organization. The problematization that this study corresponds to: How can sales automation and artificial intelligence be implemented in a balanced way, maximizing benefits and minimizing harm to the sales team? Faced with this problem, we set as a general objective to analyze the impacts of sales automation and artificial intelligence in sales operations and propose strategies for their effective implementation. To support this analysis, we used the theoretical support of authors who discuss digital transformation in sales and the impact of emerging technologies. Methodologically, the research is qualitative and theoretically explores the best practices, challenges and impacts of sales automation and AI. So we identified that the ideal balance is in recognizing that automation and AI are powerful tools, but they only become truly effective when combined with the human factor. By combining the efficiency of technologies with the emotional intelligence and interpersonal skills of teams, companies can increase productivity, improve customer experience and build lasting relationships of trust. Success will depend on a model that values both technological innovation and the continuous and strategic development of sales and service teams. Thus, this study contributes with best practices for an efficient implementation, responding to the problematization and proposing solutions to the identified challenges.

Keywords: sales automation; artificial intelligence; sales team; benefits; harms.

INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, a automação de vendas tem se destacado como uma ferramenta essencial para as empresas que buscam otimizar seus processos e aumentar a eficiência. Essa tecnologia oferece uma série de benefícios, mas também apresenta desafios que precisam ser considerados. Nesse contexto, as empresas enfrentam a necessidade de equilibrar os inúmeros benefícios da automação de vendas com os possíveis malefícios que essa tecnologia pode trazer tanto para os colaboradores quanto para a própria organização.

Diante disso, a relevância deste estudo está em entender como a automação de vendas e a inteligência artificial podem ser implementadas de maneira eficaz, gerando aumento de produtividade e melhor gestão de leads, ao mesmo tempo em que se abordam os desafios e os impactos negativos sobre a equipe de vendas.

Para fundamentar essa análise, utilizamos o respaldo teórico de autores que discutem a transformação digital no setor de vendas e o impacto das tecnologias emergentes. Russell e Norvig (2010) destacam a evolução da inteligência artificial e seu papel crescente nos negócios, enquanto Kotler (2017) explora como a automação pode redefinir estratégias de marketing e vendas.

Metodologicamente, este estudo baseia-se em uma pesquisa qualitativa, utilizando uma revisão bibliográfica com a análise de obras de autores renomados que abordam temas como automação de vendas, inteligência artificial e atendimento ao cliente.

A problematização deste estudo corresponde em: Como a automação de vendas e a inteligência artificial podem ser implementadas de maneira equilibrada, maximizando os benefícios e minimizando os malefícios para a equipe de vendas?

O objetivo geral deste trabalho é analisar os impactos da automação de vendas e da inteligência artificial nas operações de vendas e propor estratégias para sua implementação eficaz. Para alcançar esse objetivo, os seguintes objetivos específicos foram delimitados: Avaliar os principais benefícios da automação de vendas para as equipes de vendas; identificar os desafios e malefícios associados à automação de vendas e à inteligência artificial; propor soluções e melhores práticas para a implementação equilibrada dessas tecnologias nas empresas.

Assim, este estudo busca dialogar os contextos da pesquisa com o intuito de oferecer possíveis respostas à problematização apresentada e alcançar os objetivos estabelecidos.

OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA AUTOMAÇÃO DE VENDAS E IA PARA AS EQUIPES DE VENDAS

Quando falamos de automação de vendas e inteligência artificial, tendemos a pensar que essas tecnologias são recentes, mas, na verdade, a automação de vendas já vem sendo discutida há algum tempo. A automação de vendas começou a tomar forma nas décadas de 1980 e 1990, com o desenvolvimento dos primeiros sistemas de CRM (Customer Relationship Management). Inicialmente, essas ferramentas focavam na organização de contatos e no acompanhamento de interações com os clientes. Já nos anos 2000, com o advento das plataformas de CRM baseadas em nuvem, como o Salesforce, a automação de vendas tornou-se mais acessível e integrada, permitindo a otimização de processos e a melhoria da eficiência operacional das equipes de vendas.

A Inteligência Artificial (IA), por sua vez, foi estabelecida como campo de estudo em 1956, durante a Conferência de Dartmouth. Ao longo das décadas de 1960 e 1970, surgiram os primeiros sistemas de IA incluindo sistemas de resolução de problemas e jogos. Nos anos 1980, os sistemas especialistas avançaram o campo e, nas décadas de 1990 e 2000, o aprendizado de máquina e o *big data* transformaram a IA, culminando no deep learning na década de 2010, que revolucionou áreas como reconhecimento de imagem e processamento de linguagem natural. Atualmente, a IA continua a evoluir, impactando diversas indústrias de maneira significativa.

De acordo com uma pesquisa da McKinsey & Company, denominada “Transformações Digitais no Brasil: Insights sobre o Nível de Maturidade Digital das Empresas no País”, de 2019, a automação pode aumentar a eficiência dos processos de vendas em até 60%, permitindo a automatização de tarefas repetitivas, como a geração de relatórios, a programação de reuniões e a resposta a perguntas frequentes. Isso libera tempo para que os colaboradores se concentrem em interações mais valiosas com os clientes (Martins, 2021).

Além dessas informações, diversos autores destacam os pontos positivos e os benefícios que as ferramentas de automação trazem para as empresas.

Segundo Freitas (2016), a automação de processos repetitivos possibilita uma redução significativa no banco de horas dos vendedores, permitindo que eles se concentrem mais em estratégias de vendas e no atendimento ao cliente. Além disso, a automação de vendas pode resultar em um aumento expressivo no número de vendas, ao permitir que as equipes de vendas trabalhem de maneira mais eficiente e inteligente.

De acordo com estudos, os chatbots, amplamente utilizados em setores como comércio eletrônico, telecomunicações e serviços financeiros, permitem que as empresas ofereçam atendimento ao cliente 24 horas por dia, 7 dias por semana, sem a necessidade de intervenção humana. Essa funcionalidade aumenta a satisfação do cliente e melhora a eficiência operacional, ao responder a perguntas frequentes, resolver problemas comuns e encaminhar casos mais complexos para atendentes humanos. Além disso, durante o processo de compra, esses chatbots auxiliam os clientes fornecendo informações sobre produtos, comparando opções e facilitando transações em plataformas de comércio eletrônico e aplicativos de compras (MBM Solutions, 2024).

Conforme Oliveira (2015), a eficiência operacional em vendas é obtida quando as empresas conseguem alinhar seus processos internos às necessidades do mercado, utilizando a automação como uma ferramenta essencial para reduzir desperdícios e aumentar a produtividade.

Segundo Meirelles (2017), a automação de tarefas manuais e repetitivas possibilita que a equipe de vendas concentre seus esforços em atividades estratégicas, o que aumenta tanto a eficiência quanto a eficácia do processo de vendas.

De acordo com estudos, a automação de vendas aumenta a eficiência das equipes ao eliminar tarefas repetitivas, como inserção de dados e acompanhamento manual, permitindo que os vendedores se concentrem em atividades de maior valor, como prospecção e qualificação de leads. Essa melhoria nos processos contribui para ciclos de vendas mais rápidos e maior produtividade (Zendesk).

De acordo com Rodrigues (2018), a gestão de leads se torna mais eficiente com o uso de CRMs automatizados, que possibilitam uma segmentação precisa e o acompanhamento em tempo real do funil de vendas.

Segundo Volpato (2021), ferramentas de automação, como o Lead Tracking, permitem monitorar as ações dos leads em tempo real, proporcionando uma visão detalhada de suas jornadas de compra. Essas tecnologias possibilitam abordagens mais personalizadas, o que contribui para um aumento nas taxas de conversão e maior eficiência nos esforços de vendas.

De acordo com a empresa HubSpot (2024), a automação de marketing permite que as empresas gerenciem leads e priorizem tarefas de maneira mais eficiente, criando uma comunicação personalizada e relevante com os prospects. Esse processo ajuda a aumentar as taxas de conversão ao entregar informações ajustadas ao comportamento e às preferências dos clientes.

Como podemos observar, cada um desses autores ressalta os benefícios da automação de vendas a partir de suas respectivas perspectivas. Ao analisar suas contribuições,

fica claro que os benefícios dessa tecnologia são amplos e impactam positivamente diversas áreas, como eficiência operacional, automatização de tarefas manuais, otimização do tempo do vendedor, redução do banco de horas, gestão de leads mais eficaz, rastreamento do comportamento dos leads, maior engajamento dos prospects, uso de chatbots personalizados, aumento no número de vendas e disponibilidade ininterrupta das ferramentas de vendas.

OS DESAFIOS E MALEFÍCIOS ASSOCIADOS À AUTOMAÇÃO DE VENDAS E À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

É evidente que a Inteligência Artificial (IA) traz inúmeros benefícios, mas estamos vivendo um momento de grandes transformações no mundo da tecnologia. A IA já está mudando o modo de trabalho em muitas empresas, o que tem gerado desafios para o mercado de trabalho e colocado em pauta alguns pontos que precisam ser analisados.

De acordo com Schwab (2016), 30% das auditorias corporativas serão realizadas por robôs de IA até 2025, devido à enorme facilidade que essa tecnologia oferece ao fazer correspondências de padrões e automatizar processos. O mesmo autor afirma que a maior introdução da Inteligência Artificial no mercado e nas organizações traz consigo alguns pontos negativos, como a perda de postos de trabalho, questões relacionadas à prestação de contas e responsabilidade, mudanças legais e um maior risco financeiro. Os desenvolvimentos tecnológicos e digitais recentes – incluindo o surgimento de IA e Chatbots – reforçam essa tendência. Abaixo, apresentamos os posicionamentos de alguns autores sobre os malefícios que a automação de vendas e a IA podem gerar.

Conforme Brynjolfsson (2014), a automação de vendas e o uso de IA têm o potencial de substituir funções antes desempenhadas por humanos, resultando na perda de empregos, principalmente em tarefas repetitivas ou administrativas. Além disso, Davenport (2007) aponta que a implementação dessas tecnologias pode enfrentar resistência das equipes de vendas, que podem ter dificuldades de adaptação, especialmente se a transição não for acompanhada por um treinamento adequado.

Segundo Kaplan (2019), o uso excessivo de IA e automação pode gerar uma dependência tecnológica, tornando a empresa vulnerável a falhas de sistemas, bugs e limitações das ferramentas automatizadas, o que pode comprometer a continuidade das operações. Zuboff (2019) acrescenta que as ferramentas de IA e automação de vendas coletam grandes quantidades de dados dos clientes, o que pode suscitar preocupações com privacidade e segurança, caso as precauções necessárias não sejam tomadas.

Com o pensamento de Freitas (2016), o uso excessivo de automação pode tornar o atendimento ao cliente impessoal, afastando aqueles que valorizam relações mais pessoais e personalizadas. Além disso, Meirelles (2017) destaca que implementar ferramentas de IA e automação de vendas demanda investimentos iniciais elevados, além de custos contínuos para manutenção, atualizações e treinamento da equipe.

Pesquisas apontam que, embora a automação otimize o desempenho, ela pode limitar a criatividade e a flexibilidade dos vendedores em situações que exigem interação

personalizada. A padronização excessiva em processos automatizados reduz a capacidade de adaptação em cenários complexos (Zendesk). InfoMoney (2023) em uma entrevista Kahneman ressalta que as ferramentas de IA dependem da qualidade dos dados fornecidos, e decisões baseadas em dados incompletos ou mal interpretados podem resultar em estratégias de vendas ineficazes e na perda de oportunidades de mercado.

Pesquisas destacam que integrar diversas ferramentas e plataformas de automação pode ser um desafio significativo, especialmente em empresas que já utilizam tecnologias variadas de marketing e vendas. Essa complexidade pode levar a problemas de compatibilidade ou redundância, impactando negativamente a eficiência operacional (Zoho). Conforme informado no Metrôpoles, embora a automação de marketing e vendas otimize processos, ela pode comprometer a experiência do cliente ao reduzir o nível de personalização nas interações. Essa limitação pode gerar insatisfação e dificultar a criação de conexões mais significativas com os consumidores.

Após analisarmos os pensamentos desses autores, tornasse evidente que os desafios e malefícios relacionados à automação de vendas e à IA são amplamente discutidos na literatura. Vemos que essas tecnologias, embora promissoras, podem trazer grandes dificuldades se não forem adequadamente implementadas. A adoção dessas ferramentas tecnológicas exige um estudo detalhado e uma análise criteriosa para garantir que sejam implantadas da melhor maneira possível, minimizando os impactos negativos no mercado de trabalho e na prestação de serviços. Esses setores são cruciais para a economia e geram muitas oportunidades de emprego para a população.

MELHORES SOLUÇÕES PRÁTICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO EQUILIBRADA DESSAS TECNOLOGIAS NAS EMPRESAS

Segundo Santana (2023), a automação e a inteligência artificial desempenham um papel fundamental nas estratégias de marketing de personalização, em que as empresas conseguem coletar informações privilegiadas e, além disso, analisar e utilizar os dados para entender melhor o comportamento dos consumidores e oferecer ofertas personalizadas.

No entanto, a mecanização das ofertas pode trazer implicações nas interações com os clientes, tornando-as previsíveis e impessoais. Vendo o que está ocorrendo e o que pode vir a acontecer, é necessário evitar essa desumanização. Para tanto, é essencial abordar o avanço tecnológico com cautela e examinar conscientemente os limites éticos e psicológicos envolvidos. Ao fazê-lo, podemos garantir que a busca pelo progresso não ocorra à custa de comprometer aquilo que nos define como humanos (Santana, 2023).

Morandín-Ahuerma (2022) afirma que a inteligência artificial tem a capacidade de imitar funções cognitivas humanas, como raciocínio, aprendizagem e percepção, e pode se adaptar a novas situações e ambientes. No entanto, ela não pode nos substituir em todas as funções. Para evitar a mecanização das ofertas e a perda do toque humano, as empresas precisam adotar uma abordagem equilibrada (Santana, 2023). É essencial combinar a automação com uma interação humana genuína. As empresas podem utilizar a automação para coletar dados e automatizar processos, mas, acima de tudo, devem investir em seus colaboradores, principalmente nas equipes de atendimento ao cliente e de

vendas. Essas equipes fazem a diferença quando a IA não tiver uma resposta ou apresentar falhas, pois, em algum momento, todo sistema de automação ou inteligência artificial pode enfrentar erros ou bugs. Por isso, é fundamental investir no treinamento e desenvolvimento das equipes, para que elas sejam capazes de oferecer suporte personalizado, solucionar problemas e demonstrar empatia.

Atualmente, algumas empresas utilizam a IA de maneira estratégica e inteligente. Após várias análises e pesquisas, identificaram padrões de dúvidas e questionamentos recorrentes. Com base nisso, implementaram a IA para atender a essas questões, deixando para a equipe de atendimento as situações mais específicas e complexas. Esse mesmo método tem sido aplicado nas vendas. O processo de vendas, conforme Freitas (2016), segue sete etapas fundamentais: Prospecção, Pré-abordagem, Abordagem, Apresentação, Superação de objeções, Fechamento e Pós-venda. Essas etapas orientam os vendedores na condução eficaz da venda, desde o início até o fechamento.

Com isso, algumas empresas criaram um fluxo de vendas inteligente, em que a IA gerencia todo o processo inicial de venda. Quando surge um cliente com muitas dúvidas, o vendedor, que não é apenas um vendedor, mas um especialista em vendas, intervém no fluxo automatizado para realizar uma venda mais personalizada. Nesse ponto, o vendedor já terá todas as informações necessárias, pois a IA terá feito o levantamento inicial. Dependendo do produto ou serviço oferecido, o especialista entra em contato com o cliente, realiza o fechamento da venda ou oferece condições especiais que a IA não está autorizada ou programada para fazer.

Diante dessas situações, podemos observar que a transição para a automação e a IA é inevitável. As empresas que realizarem essa mudança com maior rapidez conseguirão atender a um número significativamente maior de clientes e se destacar entre seus concorrentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão sobre o equilíbrio entre Inteligência Artificial (IA), automação de vendas, atendimento ao cliente e a equipe de vendas/comercial parte da premissa de que essas tecnologias, quando utilizadas de forma estratégica, podem transformar a operação comercial de qualquer empresa. Conforme analisado, a automação de vendas e a IA aumentam a eficiência operacional ao automatizar tarefas repetitivas e otimizar o tempo dos vendedores, permitindo que o foco esteja em atividades de maior valor, como o desenvolvimento de estratégias e a construção de relacionamentos personalizados com os clientes.

No entanto, para maximizar os benefícios e mitigar os malefícios, é crucial encontrar um equilíbrio entre o uso da tecnologia e a intervenção humana. Ferramentas como CRM e chatbots devem ser vistas como suporte às equipes de vendas, e não como substitutas. O papel humano continua sendo fundamental em interações mais complexas, que envolvem negociação e a criação de confiança. As equipes de vendas precisam estar preparadas para integrar essas ferramentas ao seu dia a dia, utilizando-as para potencializar os resultados sem perder a proximidade com os clientes.

A chave para esse equilíbrio está no investimento contínuo em capacitação. O treinamento das equipes de vendas e atendimento ao cliente deve focar em como utilizar as ferramentas de IA de maneira eficaz, sem despessoalizar o atendimento. Quando a automação reduz o tempo dedicado a tarefas operacionais, os vendedores podem dedicar-se a interações estratégicas e significativas, o que fortalece os relacionamentos e aumenta as chances de conversão. Assim, a automação serve para otimizar processos, enquanto a equipe comercial mantém o toque humano necessário para um atendimento de qualidade.

O melhor caminho para integrar IA, automação e atendimento ao cliente é adotar um modelo híbrido, no qual as tecnologias automatizam processos repetitivos e rotineiros, enquanto os vendedores atuam nas interações que exigem empatia, criatividade e flexibilidade. A IA pode otimizar o funil de vendas e realizar análises de dados, mas a intervenção humana será sempre necessária para resolver problemas complexos e personalizados, que exigem um julgamento mais sensível e adaptável.

Além disso, a utilização eficiente dessas tecnologias exige que as empresas promovam um ambiente de constante aprendizagem, em que os colaboradores saibam quando e como intervir nos processos automatizados. Dessa forma, o atendimento ao cliente torna-se uma oportunidade de criar valor e fortalecer as relações comerciais. A automação, por si só, não garante sucesso; ela deve ser complementada pela atuação estratégica da equipe de vendas e atendimento, sempre mantendo o foco nas necessidades dos clientes.

Em suma, o equilíbrio ideal está em reconhecer que a automação e a IA são ferramentas poderosas, mas que só se tornam verdadeiramente eficazes quando aliadas ao fator humano. Ao combinar a eficiência das tecnologias com a inteligência emocional e as habilidades interpessoais das equipes, as empresas podem aumentar a produtividade, melhorar a experiência do cliente e construir relacionamentos de confiança duradouros. O sucesso dependerá de um modelo que valorize tanto a inovação tecnológica quanto o desenvolvimento contínuo e estratégico das equipes de vendas e atendimento.

REFERÊNCIAS

BORBA, Heloisa H. P. da Silva; ALBUQUERQUE, Wanessa L. L.. **Tendências e Desafios da Implementação da Inteligência Artificial nas Empresas**. Revistaft, 2024. Disponível em: <<https://revistaft.com.br/tendencias-e-desafios-da-implementacao-da-inteligencia-artificial-nas-empresas/>>. Acesso em: 31 ago.2024

BRYNJOLFSSON, Erik; McAfee, Andrew. **The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies**. Nova Iorque: W. W. Norton & Company, 2014. Disponível em: <<https://digitaleconomy.stanford.edu/publications/the-second-machine-age/>>. Acesso em: 02 mai.2024

DAVENPORT, Thomas H.; KIM, Julia. **Competing on Analytics: The New Science of Winning**. Harvard Business Review Press, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/7327312_Competing_on_Analytics>. Acesso em: 31 ago.2024

FREITAS, Sebastião Nelson. **Manual de Vendas: Como Aumentar suas Vendas e sua Lucratividade**. São Paulo: Editora Gente, 2016.

HUBSPOT. **O que é automação de marketing?** Hubspot, 2024. Disponível em: <https://br.hubspot.com/marketing-automation-information?search=O+que+%C3%A9+automa%C3%A7%C3%A3o+de+marketing%3F&from_search_result=true>. Acesso em: 16 set. 2024

INFOMONEY. **Inteligência artificial será melhor que ser humano na tomada de decisão**, diz Nobel de Economia. Infomoney, Febraban Tech 2023. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/inteligencia-artificial-sera-melhor-que-ser-humano-na-tomada-de-decisao-diz-nobel-de-economia/>>. Acesso em: 20 nov.2024

KAPLAN, Andreas; HAENLEIN, Michael. **Siri, Siri in My Hand: Who's the Smartest in the Land? On the Interpretations, Illustrations, and Implications of Artificial Intelligence**. Business Horizons, 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681318301393?via%3Dihub>>. Acesso em: 04 jun.2024

KOTLER, Philip., KARTAJAYA, Hermawan., SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Brasil: GMT, 2017. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Marketing_4_0/k6osDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0.> Acesso em: 03 ago 2024

MARQUES, José Roberto. **Inteligência Artificial: vantagens e desvantagens quanto ao seu uso**. Ibccoaching, 2021. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/inteligencia-artificial-vantagens-desvantagens-quanto-seu-uso/>>. Acesso em: 22 mai.2024

MARTINS, Heitor; DIAS, Yran Bartolomeu; CASTILHO, Paula; LEITE, Daniel. **Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país**. Mckinsey, 2021. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil>>. Acesso em: 23 mai.2024

MBA SOLUTION. **Guia Completo sobre Chatbots: Definição, Funcionamento e Benefícios**. Mbm Solution, Bruno Branco 2024. Disponível em: <<https://blog.mbmsolutions.com.br/chatbot-guia-completo/>>. Acesso em: 14 set. 2024

MEIRELLES, Fernando. **Automação: Principais tecnologias e aplicações**. São Paulo: Editora SENAI-SP, 2017.

METRÓPOLES. **Transformando dados em ações: automação de marketing com CRM**. Metrôpoles, M Buzz 2024. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/colunas/m-buzz/transformando-dados-em-acoes-automacao-de-marketing-com-crm>>. Acesso em: 16 set. 2024

MORANDÍN-AHUERMA, Fabio. **What is Artificial Intelligence?** International Journal Of Research Publication And Reviews, [S.L.], v. 03, n. 12, p. 1947-1951, 2022. Genesis Global Publication. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.55248/gengpi.2022.31261>>. Acesso em: 17 ago.2024

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Gestão estratégica: Manual para a gerência de negócios de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Planejamento_estrat%C3%A9gico/SLFEAAAAYAAJ?hl=pt-BR&gbpv=0&bsq=gest%C3%A3o%20estrategica%20:%20manual%20para%20a%20ger%C3%Aancia%20de%20negocios%20de%20sucesso>. Acesso em: 17 ago.2024

RODRIGUES, Antônio Carlos. **CRM: Como conquistar e manter clientes**. São Paulo: Saraiva, 2018.

SANTANA, Isis Terezinha Santos de. **O futuro da força de trabalho na Indústria 5.0**: uma perspectiva dos trabalhadores. Observatório de La Economía Latinoamericana, [S.L.], v. 21, n. 8, p. 10212-10233, 31 ago. 2023. South Florida Publishing LLC. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.55905/oelv21n8-128>>. Acesso em: 15 ago.2024

SANTANA, Isis Terezinha Santos. **Desafios e impactos da inteligência artificial no comércio eletrônico**: uma análise multidimensional. Ets Scientia – Revista Interdisciplinar, Curitiba, n.2, v.2, p.1-24, 2024. Disponível em: <<https://zenodo.org/records/10703044>>. Acesso em: 15 ago.2024

SCHWAB, klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo Edipro 2016. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4212041/mod_folder/content/0/Schwab%20%282016%29%20A%20quarta%20revolucao%20industrial.pdf>. Acesso em: 16 ago.2024

SOUZA, João Vítor Sartori. **Uso da inteligência artificial nas organizações**: Um estudo sobre o caso Amcham. São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://www.repositorio.unicamp.br/Resultado/Listar?guid=1732495893311>>. Acesso em: 12 out.2024

STUART, Russell, PETER, Norvig; **Inteligência artificial**. Tradução Regina Célia Simille. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Disponível em: <[https://www.kufunda.net/publicdocs/Intelig%C3%A2ncia%20Artificial%20\(Peter%20Norvig,%20Stuart%20Russell\).pdf](https://www.kufunda.net/publicdocs/Intelig%C3%A2ncia%20Artificial%20(Peter%20Norvig,%20Stuart%20Russell).pdf)>. Acesso em: 31 ago 2024

VOLPATO, Bruno. **Lead Tracking**: o que é, como ativar no seu site e por que usar essa funcionalidade. Rd Station 2021. Disponível em: <<https://www.rdstation.com/blog/marketing/lead-tracking/>>. Acesso em: 15 ago. 2024

ZENDESK. **O que é automação de vendas?** 18 benefícios dessa prática. Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate, LATAM 2023. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/automacao-de-vendas-o-que-e/>>. Acesso em: 14 set. 2024

ZOHO, Integração de Ferramentas de Automação. Zoho Corporation 2024, Disponível em: <<https://www.zoho.com/pt-br/>>. Acesso em: 25 nov 2024

ZUBOFF, Shoshana. **The Age of Surveillance Capitalism**: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. Nova Iorque: PublicAffairs, 2019. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5594205/mod_resource/content/1/Shoshana-Zuboff-The-Age-of-Surve_INTRO.pdf>. Acesso em: 01 mai.2024

Gestão de Qualidade Total em Vendas no Brasil: um Estudo Fenomenológico¹

Total Quality Management in Sales in Brazil: a Phenomenological Study

Rodrigo Guimarães Motta
Iara Cristina de Fátima Mola
Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos
Alexandre Luzzi Las Casas
Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha
Leandro Pereira de Lacerda

RESUMO

Este estudo tem por objetivo compreender a implementação do programa de gestão da qualidade total (GQT) em vendas na indústria brasileira de bens de consumo não duráveis. Uma vez empreendida uma coleta de dados com 15 empresas, em vista das motivações para implementar o programa, os resultados alcançados junto às empresas por meio do estudo fenomenológico permitiram identificar três principais: (i) melhoria da receita; (ii) melhoria da rentabilidade; e (iii) necessidade de eleger e avaliar o cumprimento de processos-chave. Em relação ao método de implementação, elencam-se 12 aspectos comuns aos programas. Por fim, quanto aos impactos, os participantes concordaram que a implementação do programa de GQT em vendas contribuiu para melhorar o resultado, a receita e a execução dos processos-chave.

Palavras-chave: bens de consumo; gestão da qualidade total; programa de GQT em vendas; estratégias de marketing.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of a total quality management (TQM) program in sales in Brazilian non-durable consumer goods in-

¹ Esta pesquisa foi publicada em uma revista científica e revisada para nova publicação. Referência: MOTTA, Rodrigo Guimarães; MOLA, Iara Cristina de Fatima; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos; LAS CASAS, Alexandre; ROCHA, Camilla Rodrigues Netto da Costa; LACERDA, Leandro Pereira. Gestão de Qualidade Total em Vendas no Brasil: um estudo fenomenológico. Pensamento & Realidade, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 97-117, 2024.



dustry. As of data collected from 15 companies, as for motivations for implementing this program, the results achieved at the companies through the phenomenological study allowed us to identify three main ones: (i) revenue improvement; (ii) increased profitability; and (iii) need to determine and assess compliance with key processes. Regarding the implementation method, 12 aspects common to the programs were established. Concerning impacts, participants agreed the implementation of the TQM program in sales contributed to improve results, revenue, and execution of key processes.

Keywords: consumer goods; Total Quality Management; TQM program in sales.

INTRODUÇÃO

O programa de gestão da qualidade total (GQT) em vendas se insere em dois contextos: no da evolução da Teoria de Administração e no da própria qualidade total como um dos desdobramentos do avanço dos estudos administrativos.

Em relação à evolução da Teoria da Administração, verifica-se, em síntese, que os primeiros a estudarem o tema buscaram formas de tornar o processo produtivo mais eficiente (Motta; Corá, 2017). Entre eles, destacam-se os estudos de tempos e movimentos realizados por Taylor (1965), bem como o da centralização de comando proposto por Fayol (1965) – no qual o administrador deve prever, organizar, comandar e controlar o processo produtivo –, seguidos por aqueles que desenvolveram a Escola de Relações Humanas, como Mayo (1933).

Ocorre que, antes da Revolução Industrial, a qualidade era uma atividade de autocontrole realizada pelos artesãos. Já no início do século XX, com o advento da produção em massa e das teorias de Administração Científica da Produção lançadas por Taylor, o controle de qualidade passou a ser uma atividade externa à produção, realizada pelo inspetor de qualidade. Esse controle que ele exercia consistia, então, na separação entre os produtos cujo estado era satisfatório e aqueles que apresentavam algum tipo de defeito (Carpinetti, 2017; Carpinetti; Gerolamo, 2007).

Com a expansão da produção industrial obtida por meio dessa nova forma de se trabalhar, após algumas décadas percebeu-se que o essencial não era apenas que as indústrias disponibilizassem os produtos necessários aos consumidores, mas que essa produção contasse com um controle de qualidade – e um controle que não só minimizasse as perdas da indústria e aumentasse a sua rentabilidade, mas que também assegurasse a satisfação do consumidor com a oferta de produtos padronizados (Correa, 2017), configurando-se um dos efeitos do próprio progresso do campo. Surgia, assim, o controle da qualidade total (doravante, CQT).

Shewhart (1931), seguido por Deming (1982) e Juran (1980), foram os pioneiros nos EUA a elaborar o CQT objetivando atender à necessidade da indústria e dos consumidores. Com o sucesso obtido localmente, após a Segunda Guerra Mundial, essa prática foi expandida para outros países que tinham sido destruídos pela guerra (Besterfield *et al.*, 2003). No Japão, o pensamento desses pioneiros da qualidade total foi muito bem recebido, sendo lá, como em nenhum outro lugar até então, onde estudiosos se dedicaram ao tema, como Ishikawa (1985).

Graças a esses pesquisadores, verificou-se que o CQT – que, até então, era mais focado no processo produtivo – poderia ser expandido para demais áreas da indústria, vindo a se tornar um processo de gestão da qualidade total – agora, portanto, GQT.

Desde a década de 1980 até hoje, existe um consenso disseminado entre as empresas de que a GQT oferece uma contribuição para que sejam obtidos melhores resultados, assim como o de que a empresa que a implementa obtém uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Brah; Lee; Rao, 2002; Joiner, 2007; Powell, 1995).

Na literatura disponível, há um extenso embasamento teórico para a utilização da GQT nas organizações, desde a sua concepção na década de 1930 até a sua aplicação atualmente (Besterfield *et al.*, 2003). Há, inclusive, material nacional a respeito do tema, desenvolvido conjuntamente pelo governo nacional, por empresas privadas e organizações da sociedade civil, como a Fundação Nacional da Qualidade (Fernandes, 2011). Todavia, observa-se que esse material trata ou da implementação da GQT em toda a organização ou, mais especificamente, da sua implementação na área de produção. Quanto aos programas de GQT independentes e desenvolvidos exclusivamente para vendas – e, mais precisamente, para as vendas de empresas da indústria de bens de consumo não duráveis –, estando ou não subordinados a um programa mais abrangente, há somente duas publicações a respeito (Motta; Lacerda; Santos, 2018; Motta *et al.*, 2020), considerando tanto o universo das publicações nacionais quanto o das internacionais.

Assim, a principal motivação pela qual esta pesquisa se justifica se dá justamente pela atual inexistência da aplicação da GQT em vendas de bens de consumo não duráveis nos materiais hoje disponíveis, ainda que o tema da GQT já tenha sido explorado, em artigos e livros, desde a década de 1990, concentrando-se especialmente na aplicação do modelo de GQT na área de produção.

Ainda, faz-se importante considerar a importância deste estudo frente aos desafios que se impõem mais recentemente às empresas no que tange à venda dos seus produtos, sendo, o mais destacado deles, as mudanças suscitadas pelo avanço tecnológico. Essas influenciam decisivamente não só as mudanças de hábito e de perfil do consumidor, como também a sua relação com a própria figura do vendedor, cuja atuação tem sido repensada.

Diante desse contexto, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender a implementação do programa de GQT em vendas na indústria brasileira de bens de consumo não duráveis – programa esse cuja implementação tenha se dado independentemente de outros. A partir desse objetivo geral, desdobram-se três objetivos específicos: 1. investigar o que motiva uma empresa desse segmento a implementar o programa; 2. distinguir qual o método de implementação; e 3. avaliar quais os resultados obtidos após a implementação do programa.

Esta pesquisa, portanto, busca preencher uma lacuna acadêmica não só no que concerne ao desenvolvimento da GQT no Brasil, como também no que se refere ao desenvolvimento das estruturas e dos processos comerciais das empresas da indústria de bens de consumo brasileiras – o que pode ser relevante para os acadêmicos de administração e negócios que estudam ou a GQT ou as estruturas de vendas, assim como

para executivos que liderem áreas comerciais e que estejam interessados em aumentar a competitividade de suas empresas com a utilização de programas de GQT.

METODOLOGIA

Para compreender como os programas de GQT em vendas das empresas da indústria brasileira de bens de consumo não duráveis acontecem e quais os impactos que ocasionam, realizou-se um estudo fenomenológico. Conforme Creswell e Plano Clark (2013, p. 73, grifo dos autores), o estudo fenomenológico se caracteriza por “uma ênfase em um **fenômeno** a ser explorado, expresso em termos de um [...] conceito ou ideia”.

O fenômeno em questão, selecionado como objeto de estudo, são os programas de GQT em vendas nas empresas da indústria de bens de consumo não duráveis, considerando-se que o desafio geral deste artigo, tal como mencionado, consiste em compreender a implementação do programa de GQT em vendas na indústria brasileira de bens de consumo não duráveis.

A começar pelo desenvolvimento geral da pesquisa, foi utilizado o “círculo da coleta de dados” elaborado por Creswell (2014), composto pelas seguintes etapas: escolha do local e do indivíduo, obtenção de acesso, amostragem intencional, coleta de dados, registro das informações, solução das questões de campo e armazenamento dos dados.

Para o estudo fenomenológico foram selecionadas 15 empresas do segmento da indústria de bens de consumo não duráveis que atendessem a três requisitos: (i) seus produtos deveriam estar posicionados entre os cinco primeiros de vendas em pelo menos uma das categorias de bens de consumo não duráveis segundo a classificação da Associação Brasileira de Supermercados (Abras, 2016); (ii) a empresa deveria contar com um programa de GQT em vendas, sendo que, ao concordar em participar da presente pesquisa, cada uma delas liberou o acesso aos documentos (manuais, apresentações, comunicação escrita) que compõem o seu programa; e (iii) essas empresas deveriam autorizar que os executivos que lideram a gestão do seu programa de GQT em vendas participassem de uma entrevista – isto porque, segundo Creswell e Plano Clark (2013), a elaboração de um estudo fenomenológico deve ser embasada principalmente através da realização de entrevistas.

Composta a amostra, foram realizadas 45 entrevistas e 45 observações de campo – três em cada uma, sendo que o grupo de entrevistados foi composto por presidentes, diretores, gerentes e consultores que apoiaram a elaboração e a implementação do programa de GQT em vendas. Quanto ao material coletado ao final para análise, este compreendeu todos os dados advindos das entrevistas e das observações de campo associados a um conjunto de estratégias aplicado para torná-lo ainda mais consistente.

Para mensurar com maior detalhamento o impacto do programa nas empresas, os autores se detêm em três aspectos do fenômeno: (i) motivações; (ii) método de implementação do programa de GQT em vendas; e (iii) resultados dessa implementação quanto às metas, aos processos-chave e à percepção dos colaboradores apoiadores.

A síntese da organização do percurso metodológico adotado neste artigo pode ser visualizada no quadro 1 por meio das seguintes informações gerais:

Quadro 1 - Síntese do percurso metodológico.

Abordagem	Campo(s) de pesquisa	Amostra	Procedimento(s) principal(is)	Dados coletados de:
Estudo Fenomenológico	15 empresas da indústria de bens de consumo não duráveis	45 executivos	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas com executivos, sendo três em cada empresa; Observações de campo. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas; Observações de campo; Anotações.

Fonte: Os autores, 2024.

O PROGRAMA DE GQT EM VENDAS NAS 15 EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS: O ESTUDO FENOMENOLÓGICO

Com este estudo, observou-se que os programas de GQT em vendas já adotados pelas empresas pesquisadas não apresentavam um único nome: entre outras possibilidades, chamavam-se “programa de excelência em vendas”, “manual de vendas” ou “programa de gestão de vendas”. Independentemente do nome utilizado, porém, em sua quase totalidade, todos eles detinham as mesmas características, o que permitiu defini-los como programas de GQT em vendas.

Para que esta pesquisa fosse viabilizada, vale lembrar, cada uma dessas empresas não apenas liberou o acesso aos documentos (manuais, apresentações, comunicação escrita) que compunham o seu programa, como também autorizou que os executivos que lideravam a gestão do seu programa de GQT em vendas participassem de uma entrevista com um destes pesquisadores. Além disso, esses executivos também foram acompanhados na sua rotina para a gestão do programa de GQT em vendas, oportunidades essas nas quais o pesquisador atuou como um não participante observador.

A seguir, portanto, são abrangidos os resultados relativos às motivações, ao método de implementação do programa de GQT em vendas e aos resultados dessa implementação quanto às metas, aos processos-chave e à percepção dos seus colaboradores apoiadores.

O Estudo Fenomenológico sobre as Motivações para a Implementação do Programa

Em todas as empresas nas quais o estudo foi viabilizado, pôde-se observar três motivações principais para a implementação de um programa de GQT em vendas, das quais a primeira foi a melhoria da receita.

A começar pelo seu líder – ou líderes –, quando essas empresas implementaram um programa de GQT em vendas, todas tinham como motivação a melhoria da receita, sendo esse um ponto particularmente impactante em empresas no Brasil – país que vem demonstrando uma economia instável e algumas vezes com tendência de queda no consumo. Diante disso, a necessidade de atingir as suas metas fez com que essas empresas considerassem não apenas o crescimento orgânico, como também o esforço a

fim de que superassem essas metas e, assim, entregassem uma receita melhor do que o crescimento do mercado – o que implica o ganho de participação de mercado em muitas situações. Como ressaltou um dos respondentes:

Juntar uma equipe vencedora a marcas poderosas e varejistas satisfeitos é o plano que temos para vencer todas as dificuldades e entregar os resultados prometidos, ou até superá-los, construindo, assim, uma empresa vencedora, em que toda a sua cadeia é beneficiada com o aumento da receita – do produtor ao consumidor final.

Verificou-se igualmente que, para essas 15 empresas, não bastava vender qualquer produto. O programa, portanto, foi constituído para viabilizar uma receita igual ou superior à esperada e também maior rentabilidade. Em vista disso, estabeleceram-se metas para as vendas totais e para os produtos mais rentáveis, ou, então, estes deveriam ser vendidos com menos descontos que os demais. Um executivo esclareceu:

A empresa superava constantemente suas metas e a equipe ganhava a sua remuneração variável. Todavia, tínhamos prejuízo todos os anos. Com o programa de GQT em vendas, passamos a avaliar e a remunerar a equipe não apenas pelo atingimento das vendas totais, como também pelo atingimento das metas dos produtos mais rentáveis, o que aumentou a rentabilidade ano após ano. Hoje, três anos após a implementação do programa, temos uma receita total semelhante à que tínhamos antes; todavia, temos 10% de rentabilidade, o que nunca havíamos obtido antes.

Finalmente, o que se averiguou nas entrevistas realizadas é que, embora a GQT seja um conceito difundido nas empresas, ela também é especialmente dedicada, em sua maior parte, à área de produção, de modo que, antes da constituição do programa por parte dessas 15 empresas, pouco ou nenhum esforço foi despendido na padronização das atividades de vendas – o que deixava sob a responsabilidade dos próprios vendedores a tarefa de os produtos serem vendidos. Dada essa condição, ocorria, por extensão, uma alta variação entre os resultados obtidos individualmente por esses profissionais. Nesse contexto, o programa de GQT em vendas não apenas contribuiria para a melhoria da receita e da rentabilidade, como também elegeria e avaliaria o cumprimento de processos-chave que permitiriam que cada vendedor realizasse suas atividades de forma padronizada em relação aos demais, destacando-se aí a terceira motivação para a implementação do programa.

O Estudo Fenomenológico sobre o Método de Implementação do Programa

Quanto ao método de implementação analisado nos programas de GQT em vendas das 15 empresas participantes deste estudo, foram elencados 12 aspectos comuns à quase totalidade desses programas, a saber: (i) O programa de GQT em vendas foi uma iniciativa da liderança da empresa; (ii) Os temas desses programas visavam a esclarecer a mensagem e a motivar a equipe; (iii) Nos programas de GQT em vendas havia um foco na melhoria da competitividade do negócio; (iv) Foram elaborados indicadores de desempenho para os processos-chave e para as vendas realizadas; (v) O programa de GQT em vendas abrangeu todos os membros da equipe comercial; (vi) Clientes-chave também participaram do programa de GQT em vendas; (vii) O programa devia ter os seus objetivos alinhados com o calendário da empresa que o implementou; (viii) A remuneração da equipe devia ser associada ao programa; (ix) A tecnologia cumpriu um papel relevante no programa de GQT em vendas; (x) O treinamento contínuo foi necessário para o sucesso

do programa; (xi) O programa devia ser controlado e auditado permanentemente; e (xii) O programa necessitava de constantes revisões. Na sequência, cada um desses aspectos será apresentado detalhadamente em subitens específicos.

O Programa de GQT em Vendas foi uma Iniciativa da Liderança da Empresa

No que diz respeito à iniciativa de implementar o programa de GQT em vendas em cada uma dessas empresas, verificou-se que, em primeiro lugar, a decisão sobre essa implementação se deu por parte da diretoria da empresa – na maioria das vezes, da própria presidência. Conforme foi possível observar, os programas analisados decorreram, invariavelmente, de uma carta redigida pelo presidente e pelos diretores, na qual eles inicialmente apresentaram os objetivos do programa, passando à relevância deste para a organização e, ao final, convocando todos os profissionais da área comercial da empresa a se dedicarem ao máximo para o sucesso da iniciativa nesse departamento.

Além da carta, também se verificou que os diretores não só participam da elaboração do material, como também da sua comunicação e do treinamento para a equipe, sendo que essas atuações ocorreram de modos presencial – tal como nos eventos de lançamento – e virtual – através de e-mails, mensagens, vídeos e/ou outras vias que permitiram que a mensagem desejada chegasse aos seus respectivos interlocutores da maneira mais impactante e efetiva possível.

Numa das empresas pesquisadas, o presidente solicitou e foi incluído dentro do escopo do programa. Em seu depoimento, estimou:

Quero ter metas e realizar ao longo do mês processos-chave para melhorar a performance comercial. Isso vai não só melhorar meu desempenho e o da empresa, como também servirá como exemplo para todos darem a devida importância e atenção ao programa.

Os Temas Desses Programas Visavam a Esclarecer a Mensagem e a Motivar a Equipe

Embora essa observação não se aplique a absolutamente todos os programas aqui estudados, outro aspecto a ser contemplado acerca das motivações e do modo como o programa de GQT em vendas foi implementado nessas empresas diz respeito aos temas incorporados aos programas, os quais a maioria delas veiculou por meio de logos, *slogans* e outras peças de comunicação, como *sítes*, vídeos, blogues, manuais e demais itens de papelaria. Nesse caso, verificou-se que, através de temas variados – como “Feras”, “Águias”, “Faixas-Preta”, “Tropa de Elite”, “Lutadores do UFC”, “Pitbull”, entre outros encontrados –, havia a intenção de que aquilo que efetivamente se esperava como resultado da equipe fosse transmitido de forma lúdica e encorajadora.

Segundo um dos entrevistados, essa iniciativa não só era benéfica em relação à sua atuação no trabalho, como ainda se estendia para além dela:

O mestre de artes marciais que é o ícone do programa nos motiva e nos inspira a superarmos não só as metas do programa, como também a nos tornarmos pessoas melhores em todos os campos de nossas vidas.

Nos Programas de GQT em Vendas Havia um Foco na Melhoria da Competitividade do Negócio

Conforme observado a partir dos materiais obtidos, todos os programas de GQT em vendas se desenvolveram em torno de uma vantagem competitiva sustentável para as empresas que os implementaram. Trata-se de uma característica que pôde ser auferida quando elas estabeleceram as metas para esse programa, nas quais se buscou alcançar um resultado que pode ser sintetizado por meio da seguinte fórmula: a melhora do seu desempenho comercial *versus* o seu histórico progresso *versus* a concorrência. Tal aspecto vale para todos os indicadores de desempenho que serão apresentados ao longo deste estudo fenomenológico.

Além de se estabelecer como uma condição inerente às relações entre as próprias empresas, a questão da competitividade também pautou o programa de GQT em outras dimensões. Exemplo disso foi que, quando a equipe passou a ter o seu desempenho avaliado e quantificado de forma regular, foram estabelecidos *rankings* que acabaram, naturalmente, explicitando os profissionais que tinham o melhor e o pior desempenho na área. Houve, contudo, uma preocupação das empresas em não apresentar esse *ranking* como uma medida punitiva aos que estavam ocupando as posições inferiores – no sentido de que simplesmente excluiria dos seus quadros aqueles com baixo desempenho: visava-se, na verdade, ao reconhecimento daqueles resultados classificados como excelentes e, em relação àqueles menos ou não satisfatórios, à oferta de ferramentas de orientação, treinamento e motivação para que esses demais profissionais também pudessem desenvolver um desempenho melhor.

Um dos gerentes que participavam de um dos programas pesquisados foi enfático no que se referia a esse foco:

Meu objetivo é sermos a equipe número um. Queremos atingir todas as metas do programa e ser reconhecidos como os melhores profissionais de vendas da empresa. Com o programa, é possível que a empresa avalie todos de forma justa. Depende de cada um.

Foram Elaborados Indicadores de Desempenho para os Processos-Chave e para as Vendas Realizadas

Antes da implementação dos seus programas de GQT em vendas, todas as empresas da indústria de bens de consumo participantes desta pesquisa já avaliavam a sua equipe de acordo com os seus resultados. Salvas algumas raras exceções, esses resultados correspondiam principalmente à superação de objetivos de receita e/ou de volume efetivamente vendido. Uma vez implementados, os programas não excluíam esse indicador do programa (sendo esse o indicador que, na maior parte dos programas, apresentava o maior peso relativo): na realidade, a sua ação consistia em qualificar o indicador, avaliando, por exemplo, não apenas as vendas totais, mas também a venda por categoria de produtos, por canal de distribuição, por cliente ou ao longo do mês (faseamento de vendas).

Com os referidos programas, além da qualificação do indicador, observou-se que foram identificados processos-chave que permitiam que os resultados fossem obtidos de forma mais previsível e contínua. Para identificar esses processos-chave, foram estudados

outros programas similares aos quais as empresas tiveram acesso, realizadas entrevistas com os membros da equipe que obtiveram o melhor resultado a fim de que fosse possível distinguir as melhores práticas, bem como pesquisados os materiais disponíveis em universidades.

Um diretor de vendas que liderou a implementação do programa numa das empresas forneceu o seguinte depoimento:

No princípio, havia um temor da equipe de vendas que o programa iria engessar e burocratizar sua atuação. À medida, porém, que os processos foram definidos e implementados, todos começaram a ter uma melhor performance, em especial os recém-contratados, que entravam na empresa já sabendo o que se esperava deles. Hoje, esse tipo de temor não existe mais, e estão todos comprometidos com o programa.

O Programa de GQT em Vendas Abrangeu Todos os Membros da Equipe Comercial

A qualidade total não é um resultado que deve ser almejado e viabilizado exclusivamente pela alta gerência da área comercial: a fim de se ter uma equipe de qualidade, os programas insistiram na necessidade de que todos os seus integrantes trabalhassem para obter a maior qualidade possível em suas atribuições. Assim, ainda que os processos-chave e as metas não fossem os mesmos para cada uma das empresas que compõem este estudo, todos os integrantes da equipe – dos promotores de vendas (aqueles que abastecem as gôndolas dos supermercados com os produtos) e os vendedores aos gerentes e os diretores – deveriam integrar o programa. Inclusive, por terem o menor nível de escolaridade e o menor treinamento, aqueles que se encontravam nos cargos menos graduados – como promotores e vendedores – foram justamente os mais beneficiados pelo treinamento e pela orientação que o programa de GQT em vendas ofereceu. Alguns programas que enfrentaram dificuldade de implementação foram aqueles formatados exclusivamente para as lideranças da área comercial.

Quando se fala da redação do programa, essa, aliás, é uma condição que, pelo que foi possível averiguar, deve ser contemplada cuidadosamente: dado que o nível acadêmico e a experiência profissional variavam muito entre os participantes, era preciso que o tema e a linguagem do programa fossem inclusivos, buscando alcançar a todos da forma mais adequada e impactante possível, respeitando as características de cada perfil profissional.

Em relação à necessidade de que o programa de GQT em vendas abrangesse todos os membros da equipe comercial, um diretor de vendas de uma grande empresa ressaltou:

Em uma das divisões do grupo, o programa foi implementado apenas para os diretores e gerentes. Com isso, aqueles que mais poderiam se beneficiar, que eram os vendedores e promotores, não foram considerados. Isso foi um grave erro, e o programa não obteve todo o sucesso que se esperava dele. Na nossa divisão, como já tínhamos o exemplo do que não deu certo, fomos mais cuidadosos e envolvemos os vendedores e promotores desde o princípio. Acredito que esse seja o motivo que o programa foi muito mais bem-sucedido em nossa divisão.

Cientes-Chave Também Participaram do Programa de GQT em Vendas

Posto que, em sua maioria, as empresas da indústria de bens de consumo não vendem diretamente para o consumidor final e que, para tanto, se valem de distribuidores

e atacadistas que abastecem os varejistas (os quais, por sua vez, atendem o consumidor final), a inclusão dos clientes mais relevantes do canal indireto foi uma prática frequente nos programas de GQT em vendas aqui analisados.

Em termos mais específicos, a análise permitiu observar que distribuidores e atacadistas foram os tipos de clientes mais frequentemente inseridos no programa. Ainda que a comunicação fosse muitas vezes simplificada e resumida, e que existissem menos indicadores para os clientes, o estudo indicou que, naqueles programas dos quais eles participaram, tanto o seu desempenho quanto o do canal como um todo obtiveram melhora, o que se explica devido ao alinhamento e à capacitação oferecidos aos parceiros comerciais.

Um dos gerentes que participaram do estudo relatou:

Com a implementação do programa nos distribuidores sob nossa responsabilidade, tivemos dois grandes benefícios. Em primeiro lugar, as nossas metas e a dos distribuidores passaram a ser as mesmas, começamos a trabalhar mais alinhados. Além disso, como o programa demanda que a equipe do distribuidor receba treinamentos todos os meses, com o tempo, a equipe desses distribuidores estava muito mais preparada para oferecer o produto e positivar os clientes atendidos por eles.

O Programa Devia Ter os seus Objetivos Alinhados com o Calendário da Empresa que o Implementou

As metas e os processos-chave elaborados para integrar o programa de GQT em vendas deveriam estar alinhados com o calendário da área comercial. Dessa forma, o cumprimento dos objetivos deveria considerar a data necessária para a apuração das metas, permitindo que o alcance dos objetivos viabilizasse, de fato, o necessário impacto no resultado.

O período mais frequente para mensurar o desempenho de uma área comercial foi o mês, período em que houve a maior frequência de metas estabelecidas. Numa das empresas que participaram do estudo, enquanto as metas e os processos-chave deveriam ser realizados mensalmente, a remuneração da equipe de vendas era paga trimestralmente. Já com a implementação do programa, as metas, os processos-chave e a remuneração passaram a ser executados mensalmente – uma mudança que, segundo os entrevistados, aumentou o alinhamento de toda a equipe. Para um deles:

O programa de GQT em vendas, além de diversos outros benefícios, tem um fundamental papel de alinhar o calendário da equipe de vendas com o calendário da empresa. Em muitos casos, a empresa tem metas trimestrais para a remuneração variável, enquanto o calendário de atingimento das metas é mensal. Através do programa, pudemos alinhar toda a equipe de vendas com as metas mensais, assim eliminando o efeito ‘serrote’ (vendas com variações significativas de um mês para o outro), que é muito prejudicial para o processo de previsão de demanda e produção de produtos, o que gera excessos de estoques ou rupturas de produto.

A Remuneração da Equipe Devia Ser Associada ao Programa

De acordo com a política da empresa e da lei trabalhista vigente, as equipes comerciais recebiam uma parcela fixa do seu salário e também uma parcela variável, que reconhecia e premiava aqueles profissionais que atingiam os objetivos almejados pela empresa para o desempenho da sua função. Trata-se de uma importante ferramenta de gestão, que contribuiu de forma sólida para o sucesso de uma empresa da indústria de

bens de consumo. Afinal, se os indicadores de desempenho do programa de GQT em vendas não fossem os mesmos pelos quais a equipe comercial seria avaliada e receberia a sua parcela de remuneração variável, a implementação desse programa não poderia ser bem-sucedida.

Assim, ao unificar os indicadores de desempenho do programa com os indicadores de remuneração da equipe, o próprio programa e os resultados obtidos (tanto os individuais quanto os da equipe) passaram a ser a ferramenta de remuneração da área comercial. No caso, todas as formas de remuneração variável da equipe deveriam ser consideradas e incorporadas ao programa, independentemente de corresponderem a uma parcela variável do salário mensal, trimestral ou anual, sendo que, em se tratando dos executivos mais graduados, o bônus recebido chegava ao valor de vários salários mensais. Esse alinhamento entre a remuneração e o programa não só assegurou o sucesso do próprio programa, como também contribuiu para maior alinhamento e foco da própria equipe.

Clientes atacadistas e distribuidores também puderam – e necessitaram – ser remunerados pelo atingimento dos seus objetivos, de forma a se promover o alinhamento entre as expectativas da empresa, o cliente e a sua equipe de vendedores e de promotores. Essa remuneração se deu de diferentes formas, como um prêmio em dinheiro, um desconto maior pelo alcance das metas e pelo cumprimento dos processos-chave, e assim sucessivamente.

Vale ressaltar a pertinência de terem sido elaborados prêmios icônicos para complementar a remuneração variável, isto é, prêmios de relativo baixo custo, mas de alto valor percebido. Pelo cumprimento de metas mais táticas – como o objetivo mensal –, exemplos de prêmios icônicos identificados neste estudo foram diplomas, troféus e medalhas. Uma vez atingidas metas mais estratégicas – como a meta anual –, a equipe e o cliente receberam prêmios mais memoráveis, como viagens e treinamentos especializados.

Um dos diretores entrevistados relatou que a sua equipe era mais motivada pelos prêmios icônicos do que pelos prêmios financeiros (a remuneração variável). Em suas palavras:

O dinheiro serve para pagar as contas. Ajuda, é verdade. Mas a obtenção de um diploma é algo que o profissional pode colocar no seu currículo, apresentar com orgulho dentro e fora da empresa, sem falar do conhecimento que ele adquire para obtê-lo. E os prêmios anuais que damos aos melhores do programa, que são viagens, são experiências que eles guardam para toda a sua vida, pois jamais realizariam uma viagem como essa se não tivessem sido excelentes dentro do programa.

A Tecnologia Cumpriu um Papel Relevante no Programa de GQT em Vendas

Com as dimensões e complexidades de um país com as características do Brasil, o sucesso no desenvolvimento dos programas de GQT em vendas nessas empresas dependeu da utilização de tecnologia para que se pudessem mensurar os resultados e o cumprimento dos processos-chave de forma bem-sucedida e dentro dos prazos necessários. Dessa forma, a empresa que considerasse a disponibilidade do produto nas gôndolas dos supermercados como exemplo de um processo-chave deveria ser capaz de avaliar se isso estava ocorrendo. Aquelas empresas que, por sua vez, tinham um processo crítico no aumento da distribuição dos seus produtos por meio de atacadistas e distribuidores

necessitavam dispor de sistemas interligados com os seus clientes para monitorar a evolução do número de varejistas que adquiriam os seus produtos com esses clientes intermediários.

Ademais, para receber todas as informações referentes aos processos-chave e metas estabelecidas, os programas requereram ferramentas tecnológicas customizadas e dedicadas a eles. Em vista disso, ainda que a maior parte dos programas iniciasse a sua operação com o trabalho de analistas, suportados por planilhas de Excel, o que se verificava ao longo do tempo é que esses programas migravam para *softwares* customizados, desenvolvidos para receber as informações e apurar os resultados, elaborando *rankings* e avaliações da equipe. Conquanto essas ferramentas tenham sido gerenciadas pelo escritório central das empresas, todos os membros da equipe comercial tinham acesso a elas, fazendo com que se configurassem como um repositório de informação e contribuição à inteligência do programa e com que se tornassem também a principal forma de comunicação dos temas pertinentes entre a empresa e a sua equipe de vendas e *merchandising*.

No programa do qual participava, um gerente de vendas constatou:

Carregar as planilhas e as fotos necessárias e enviá-las por correio eletrônico dá muito trabalho e demora muito tempo. Por isso, a empresa está trabalhando em um portal para facilitar esse procedimento, o que dará muita agilidade ao programa e facilitará o trabalho de todos os participantes.

O Treinamento Contínuo foi Necessário para o Sucesso do Programa

Ao serem entrevistados vendedores e líderes de áreas comerciais, observou-se que, arquetipicamente, o trabalho do vendedor estava associado à figura de um “herói”: esse profissional recebia uma meta, alguns recursos, e esperava-se que ele simplesmente as superasse.

Embora reconheça a possibilidade de que existam casos excepcionais, a implementação do programa de GQT em vendas reconhece também que uma empresa não será capaz de contratar e reter uma equipe composta somente por profissionais superdotados. Assim, ao se estabelecerem os processos-chave que deveriam ser cumpridos, o esperado era que todos os integrantes do departamento trabalhassem em sincronia, realizando as funções necessárias e superando – de forma consistente e sincronizada – os objetivos individuais e globais necessários para que o negócio fosse sustentável.

No caso das 15 empresas, o contínuo treinamento foi necessário não apenas para mudar a cultura e o arquétipo dominante da área comercial (o novo arquétipo, conforme os entrevistados, está mais próximo ao do soldado ou ao do operário, que vence a partir do esforço consistente e padronizado), como também para uniformizar as práticas comerciais e assegurar que todos tivessem o correto entendimento do que se esperava de cada função.

No caso do estabelecimento de novas metas mais sofisticadas, e principalmente de processos-chave que não faziam parte do processo de gestão e remuneração comercial, essa uniformidade só ocorreria ao longo do tempo.

Uma gerente foi incisiva durante a entrevista ao referir-se à importância do treinamento contínuo para o sucesso do programa:

Se não houvesse nenhum outro benefício, só o programa de treinamentos associado ao programa já teria feito com que ele valesse a pena. Antes da sua implementação, o único treinamento que oferecíamos à equipe de vendas e merchandising era sobre os produtos da empresa. Hoje, há treinamentos sobre todos os processos-chave do programa. Elaboramos uma plataforma na internet onde os participantes podem assistir o treinamento sempre que julgarem necessário, e periodicamente ministramos provas para verificar o conhecimento efetivo da equipe sobre o material apresentado. A equipe hoje está muito mais preparada e confiante.

O Programa Devia ser Controlado e Auditado Permanentemente

Por se tratar de uma prática que foi implementada há menos de cinco anos na maior parte das empresas aqui estudadas, foi da maior importância que um trabalho de controle de qualidade do programa de GQT em vendas se desse tão logo esse programa tivesse início, sendo que o controle de qualidade foi realizado de duas formas. Primeiro, foi necessário um controle quantitativo, avaliando se existiam e quais eram as maiores discrepâncias de desempenho dentro de cada processo e em relação a cada membro da equipe. Os casos que estavam muito aquém do resultado esperado deviam ser investigados, e devia-se avaliar se estava sendo realizado o que efetivamente se esperava daquilo. Além disso, também cabia uma avaliação presencial, acompanhando-se o promotor, o vendedor, o líder de vendas ou o cliente para que se verificasse a correta realização do programa.

Com o tempo, a existência da auditoria serviu como uma ferramenta de treinamento e *feedback* da equipe, bem como uma indicação consistente da alta gestão da seriedade que se esperava por parte de cada um dos participantes do programa. Algumas empresas reconheceram os desempenhos auditados, sendo que também existiram aquelas que enfatizaram o seu caráter punitivo. De qualquer forma, em ambos os casos, não houve espaço para quem faltasse com a verdade nos seus relatórios e ações.

Acerca do controle do programa e da auditoria permanente, o presidente de uma das empresas pesquisadas explicou:

Um dos valores dessa empresa é a integridade. No início, tivemos alguns casos de profissionais que tentaram burlar os regulamentos do programa. Quando isso foi constatado pela nossa auditoria externa, não tive dúvidas em demitir os envolvidos. Não existe um colaborador meio honesto. Após as primeiras ocorrências, isso deixou de ocorrer. O recado foi dado.

O Programa Necessitava de Constantes Revisões

Muitas vezes, intencionalmente, observou-se que o programa de GQT em vendas começou de uma forma enxuta, a fim de que a sua implementação fosse mais fácil. Então, se uma equipe era avaliada exclusivamente pelo atingimento da receita, e o programa ideal previa o desdobramento daquela meta em receita e volume por grupo de produto, assim como a realização de dez processos-chave, o responsável pelo desenho do programa o enxugava no início, desdobrando as metas apenas em receita e demanda, por exemplo, a fim de que fossem realizados cinco dos dez processos necessários. À medida que o programa foi bem entendido e executado pela equipe, as metas foram ampliadas e o nível de sofisticação do programa de muitas das empresas cresceu.

Um gerente de uma empresa que possui o programa há mais de cinco anos explicou:

No início, o programa era uma apostila, com apenas o realmente essencial para a área comercial. Com o passar do tempo, novos itens foram sendo acrescentados e, hoje, praticamente tudo o que deve ser feito pela equipe de vendas e merchandising e pelos nossos parceiros é explicado, treinado e monitorado. Nossa equipe é um exército que sabe o que deve fazer, e que vence a guerra.

A Pesquisa com os Colaboradores das 15 Empresas sobre os Impactos do Programa nos Resultados

A última questão investigada no estudo fenomenológico foi acerca de qual a avaliação de cada um dos 45 entrevistados (entre presidentes [3], diretores [3], gerentes [36] e consultores [3]) no que se referia ao impacto nos resultados obtidos a partir da implementação do programa de GQT em vendas na empresa em que atuavam. Nessa avaliação, cada um respondeu oralmente a uma questão inicialmente fechada, de acordo com uma escala em que 1 representava que o programa não oferecera qualquer contribuição e, 5, que o programa contribuíra excepcionalmente para os resultados alcançados pela empresa. Para 22 entrevistados (48,9%), o programa contribuiu excepcionalmente para os resultados da empresa. Para 17 (37,8%), contribuiu muito. Entre os demais, 4 consideraram que o programa contribuiu (8,9%) e 2 consideraram que contribuiu discretamente (4,4%).

Assim, para 100% dos entrevistados, o programa contribuiu para melhorar o resultado, a receita e a execução dos processos-chave – nenhum deles avaliou que não tenha havido essa contribuição. Quando, porém, as respostas registradas são analisadas mais detalhadamente, o resultado se torna mais impactante: para 86,7% dos entrevistados, o programa de GQT em vendas contribuiu muito (classificação/resposta número 4) ou contribuiu excepcionalmente (classificação/resposta número 5) para que a empresa obtivesse melhor desempenho.

Abrindo-se a questão para que discorressem livremente acerca de qual(is) a(s) razão(ões) para a avaliação dada no quesito contribuição, foi possível observar que, de modo geral, as respostas dos participantes abrangeram seis fatores principais. Entre aqueles que responderam que o programa contribuiu excepcionalmente, um primeiro fator de destaque foi o apoio oferecido pela diretoria – o que ratifica um dos 12 aspectos elencados e que, portanto, pode ser tomado como uma das premissas da GQT, que corresponde à necessidade de o programa ser uma iniciativa do presidente. Com esse direcionamento fornecido pela alta direção, todas as demais áreas envolvidas passaram a contribuir para que o programa de GQT em vendas superasse as expectativas. Um dos respondentes pontuou:

A diretoria deu todo o apoio, cobrou as outras áreas (Tecnologia, Recursos Humanos, Distribuição, Trade Marketing...) para dar todo o apoio também. O próprio presidente acabou sendo promovido, e os resultados do programa foram, na minha opinião, o que permitiu que isso acontecesse.

Além do fator relativo a esse apoio, o empenho não só no cumprimento das metas, como também no estabelecimento, no treinamento e no acompanhamento dos processos-chave foi um segundo aspecto mencionado pelos entrevistados:

O programa de GQT em vendas estabeleceu rotinas comerciais eficientes, treinando a equipe, gerenciando os indicadores-chave e reconhecendo as melhores práticas e os melhores resultados.

No que tange ao atingimento das metas de receita e rentabilidade e dos processos-chave, foi necessário mais do que a sua elaboração e do que o treinamento e o incentivo dados à equipe: conforme se pôde depreender dos depoimentos coletados, foi preciso que a equipe comercial de cada empresa exercitasse a disciplina e segue o método, perseguindo esses objetivos de forma constante. Como ressaltou um dos presidentes entrevistados:

O programa contribui para a disciplina na execução dos processos e foca nos objetivos da companhia.

Mediante as entrevistas, observou-se que, para aqueles que avaliaram o programa de GQT em vendas como uma iniciativa que contribuiu excepcionalmente para a empresa, foram considerados fundamentais, além do apoio da liderança: o atingimento e o reconhecimento das metas (terceiro e quarto aspectos), o cumprimento dos processos-chave (quinto aspecto) e a disciplina na execução para a efetiva implementação do programa (sexto aspecto). Para os entrevistados que avaliaram que o programa “contribuiu muito”, esses mesmos pontos fortes foram mencionados, havendo também um destaque para a descentralização no estabelecimento de metas e do cumprimento dos processos-chave.

Uma vez que o programa estabeleceu indicadores (metas e processos-chave) para toda a equipe – seja o colaborador um diretor, um gerente, um vendedor ou um promotor de *merchandising* –, cada um dos participantes passou a atuar em conformidade com a sua agenda individual de trabalho, desenvolvendo a sua atividade de acordo com o esperado. Desta forma, a soma dos resultados dos diversos colaboradores fez com que cada empresa obtivesse um desempenho adequado. Um gerente explicou:

O programa propôs rotinas comerciais eficientes, treinando a equipe, gerenciando os indicadores-chave de cada um dos colaboradores e reconhecendo as melhores práticas e os melhores resultados.

A propósito das rotinas citadas, esse foi outro fator evidenciado: a padronização dos processos-chave, além da descentralização na sua execução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para ampliar o entendimento sobre as contribuições da GQT em vendas, optou-se pela pesquisa qualitativa, envolvendo 15 empresas, que adotou a abordagem do estudo fenomenológico, para o qual foram providenciadas 45 entrevistas e 45 observações de campo com seus respectivos executivos, entre os quais se encontravam presidentes, diretores, gerentes e consultores que apoiaram a elaboração e a implementação do programa.

No que se refere à nomenclatura do programa de GQT em vendas dessas empresas, verificou-se que, embora todos se enquadrassem como tal, eram reportados de diferentes maneiras em cada uma, sendo tratados como “programa de excelência em vendas”, “manual de vendas”, “programa de gestão de vendas”, etc.

Em relação às motivações para a implementação do programa em cada uma delas – primeiro dos três objetivos específicos ao qual a abordagem fenomenológica estava associada –, foram observadas três principais: (i) melhoria da receita; (ii) melhoria da rentabilidade; e (iii) necessidade de eleger e avaliar o cumprimento de processos-chave.

Já para a elaboração e a implementação do programa – segundo objetivo específico –, foram contemplados 12 aspectos comuns à quase totalidade deles. Conquanto esses aspectos tenham sido depreendidos a partir da análise da pesquisa realizada junto a essas empresas, que configuram apenas uma amostra de um universo muito mais amplo e complexo, estima-se que, nesta etapa final do trabalho, eles possam ser aqui retomados também na condição de “prescritos”, visando a contribuir para com os acadêmicos de administração e negócios que estudam ou a GQT ou as estruturas de vendas, assim como para executivos que liderem áreas comerciais e que estejam interessados em aumentar a competitividade de suas empresas com a utilização de programas de GQT.

No total, somam 12 essas prescrições gerais: 1. O programa de GQT em vendas é uma iniciativa da liderança da empresa; 2. Os temas desses programas visam a esclarecer a mensagem e a motivar a equipe; 3. Nos programas de GQT em vendas há um foco na melhoria da competitividade do negócio; 4. São elaborados indicadores de desempenho para os processos-chave e para as vendas realizadas; 5. O programa de GQT em vendas abrange todos os membros da equipe comercial; 6. Clientes-chave também participam do programa de GQT em vendas; 7. O programa deve ter os seus objetivos alinhados com o calendário da empresa que o implementa; 8. A remuneração da equipe deve ser associada ao programa; 9. A tecnologia cumpre um papel relevante no programa de GQT em vendas; 10. O treinamento contínuo é necessário para o sucesso do programa; 11. O programa deve ser controlado e auditado permanentemente; e 12. O programa necessita de constantes revisões.

Para os executivos de bens de consumo, em especial aqueles que trabalham com bens de consumo não duráveis, essas 12 prescrições podem ser, por exemplo, um útil ponto de partida para a implementação do programa de GQT nas áreas comerciais das empresas que dirigem.

Por fim, no que tange aos resultados obtidos com a implementação do programa de GQT em vendas a partir da perspectiva dos colaboradores entrevistados – primeiro desdobramento do terceiro objetivo específico –, constatou-se que, para 100% deles, a implementação do programa contribuiu para melhorar o resultado, a receita e a execução dos processos-chave, sendo que, para 86,7%, o programa de GQT em vendas contribuiu muito ou excepcionalmente para que a empresa obtivesse melhor desempenho. Entre os fatores que justificaram essa avaliação, constaram: (i) apoio da direção; (ii) atingimento e cumprimento de metas e processos-chave; (iii) disciplina na execução; (iv) padronização na realização dos processos-chave; (v) descentralização da realização dos processos-chave; e (vi) motivação e remuneração.

Mediante as entrevistas empreendidas, obteve-se a composição de um conjunto de apreciações sucinto, mas bastante revelador quanto à percepção desses colaboradores, podendo servir como diretriz por meio da qual os executivos interessados na implementação de um programa de GQT em vendas, por exemplo, também podem vir a se orientar.

Como possibilidades de estudos futuros a esse respeito, estima-se que, ainda por meio do estudo fenomenológico, um número maior de colaboradores possa ser entrevistado e acompanhado, bem como que estes sejam colaboradores atuantes em empresas de outros segmentos, que não o da indústria de bens de consumo não duráveis. Um próximo

passo para tornar o entendimento da GQT em vendas mais denso pode ser validado as conclusões obtidas através tanto de pesquisas quantitativas como também de outras abordagens qualitativas.

REFERÊNCIAS

ABRAS – **Associação Brasileira De Supermercados**. Ranking Abras 2016: o maior estudo sobre o autosserviço. SuperHiper, [s. l.], v. 42, n. 478, 2016. Disponível em: <http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=201>. Acesso em: 25 nov. 2024.

BESTERFIELD, D. H.; BESTERFIELD-MICHNA, C.; BESTERFIELD, G. H.; BESTERFIELD-SACRE, M.; URDHWARESHE, H.; URDHWARESHE, R. **Total quality management**. Upper Saddle River: Pearson Education, 2003.

BRAH, S. A.; LEE, S. L.; RAO, B. M. **Relationship between TQM and performance of Singapore companies**. International Journal of Quality and Reliability Management, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 356-379, 2002.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015**. São Paulo: Atlas, 2007.

CORREA, C. **O que importa é o resultado**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2017.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa – escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2017.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DEMING, W. E. **Quality, productivity and competitive position**. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 1982.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1965.

FERNANDES, W. A. **O movimento da qualidade no Brasil**. São Paulo: Essencial, 2011.

ISHIKAWA, K. **What's total quality control? The Japanese way**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1985.

JOINER, T. A. Total quality management and performance – the role of organization support and co-worker support. **International Journal of Quality and Reliability Management**, [s. l.], v. 24, n. 6, p. 617-627, 2007.

JURAN, J. M. **Quality control handbook**. New York: McGraw Hill Book Company, 1980.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: MacMillan, 1933.

MOTTA, R. G.; CORÁ, M. A. J. Uma crítica ao discurso da gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg. *In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-*

Graduação E Pesquisa Em Administração (ENANPAD), 41., 2017, São Paulo. Anais [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2017.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P.; MOLA, I. C. F.; SANTOS, N. M. B. F. **Programa de GQT em vendas: motivações, método de implementação e resultados**. Pensamento & Realidade, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 59-72, 2020.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P.; SANTOS, N. M. B. F. **Estudo de Caso com as motivações, o método de implementação, e o impacto do programa de gestão de qualidade total em vendas em uma indústria brasileira de bens de consumo não duráveis**. Gestão & Planejamento, [s. l.], v. 19, p. 208-226, 2018.

POWELL, T. C. **Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study**. Strategic Management Journal, [s. l.], v. 16, p. 15-37, 1995.

SHEWHART, W. A. **Economic control of quality of manufactured product**. New York: D. Van Nostrand Company, Inc., 1931.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1965.

Planejamento de Relações Públicas: o Mito da Técnica

Public Relations Planning: the Myth of Technique

Zilda Fátima da Silva Paim

RESUMO

O presente estudo articula aspectos teóricos relacionados à centralidade do planejamento no âmbito das Relações Públicas, discutindo, a partir dos principais autores da área, as suas pretensões de controle e eficácia sobre os processos de comunicação e relacionamentos organizacionais. A partir da pesquisa bibliográfica, desenho metodológico adotado, busca-se problematizar o fenômeno estudado, destacando a perspectiva mitológica conferida ao planejamento, na medida em que este é tratado enquanto ação técnica que preconiza um fazer asséptico e distante de implicações de natureza político-ideológicas. Nesse sentido, o planejamento não se constitui em uma prática distinta e distintiva, capaz de conferir uma diferença simbólica ao fazer do profissional de Relações Públicas em relação a outros agentes do campo da Comunicação Social.

Palavras-chave: relações públicas; planejamento, mito; comunicação organizacional

ABSTRACT

The present study articulates theoretical aspects related to the centrality of planning within the scope of Public Relations, discussing, based on the main authors in the area, its claims of control and effectiveness over communication processes and organizational relationships. From bibliographic research, the adopted methodological design seeks to problematize the studied phenomenon, highlighting the mythological perspective attributed to planning, as it is treated as a technical action that advocates an aseptic practice, distant from political-ideological implications. In this sense, planning does not constitute a distinct and distinctive practice capable of conferring a symbolic difference to the work of Public Relations professionals compared to other agents in the field of Social Communication.

Keywords: public relations; planning; myth; organizational communication



INTRODUÇÃO

A atividade de Relações Públicas é uma das “tradicionais”¹ habilitações do Campo² da Comunicação Social. Profissão regulamentada no Brasil desde 1967³, a atividade, apesar de legalmente estabelecida, ainda apresenta dificuldades de legitimação junto a diversos campos sociais. A dificuldade na difusão de uma cultura do exercício profissional e, conseqüentemente, a reprodução de um saber prático e teórico, acabam por criar obstáculos à representação identitária do profissional em questão no campo da Comunicação Social. Nessa batalha interna, o profissional de Relações Públicas sai prejudicado, na medida em que possui um capital simbólico reduzido se comparado ao de outras áreas da Comunicação Social como, por exemplo, o Jornalista e a Publicitário.

“Comunicação Integrada”, “Comunicação Estratégica”, “Comunicação Total” são expressões que revelam o desejo e a defesa de uma existência harmoniosa entre as diferentes áreas da Comunicação Social. Mas é preciso lembrar que, na prática, as “partes”, na defesa de seus afazeres, acabam criando uma concorrência, uma sobreposição, um esgarçamento dos seus domínios. A questão que se apresenta a partir do “duelo” entre as antigas habilitações da área da Comunicação é: quem, dentro do campo em questão, tem o poder de estabelecer, de definir as diferenças, de manter o *outro* de lado, uma vez que não existe uma simetria de poderes entre elas? Não é por acaso que os livros de Marketing apresentam as atividades de Relações Públicas como parte do seu rol de atividades, utilizando-se, não raro, da expressão “ferramenta de” para designar a atividade de Relações Públicas, em um movimento que acaba por deslegitimar o *outro* (Relações Públicas) e seu espaço de atuação.

Segundo Simões (1995) e Kunsch (2003), a atividade de Relações Públicas tem como objeto as organizações e seus públicos. Instâncias autônomas, mas constituídas dialeticamente. É através da administração dos relacionamentos, da mediação dos conflitos, entre a organização e seus públicos, a partir da gestão da função política (Simoes, 1995) e da gestão dos processos de comunicação (Kunsch, 2003), que o fazer do profissional de Relações Públicas se concretiza, sendo o planejamento o espaço por excelência de realização dessas práticas. Nas palavras de Farias (2011, p.51), “relações Públicas trabalham essencialmente com a filosofia do planejamento. Mais do que um conceito, pode-se entender que se trata de um elemento seminal”.

*1 O Paradigma técnico-científico da razão moderna e sua necessidade de objetivação, mensuração e controle da realidade também se fez notar no campo designado Comunicação Social. Aqui, os processos comunicacionais foram loteados, esgarçados e entregues a “gestores” dispostos a guardar seus domínios. A disputa em torno da melhor interpretação de uma realidade comunicacional criou cismas internos no campo e o acúmulo de capital simbólico dos diferentes grupos envolvidos erigiu fronteiras, umas mais bem delimitadas que outras, é preciso frisar, muito bem vigiado por seus “gestores”. A maior especialização em torno de habilitações da Comunicação Social garantiria a **efetividade**, a **eficácia** e **eficiência** dos processos comunicacionais. Jornalismo, Publicidade/Propaganda, Relações Públicas, Radio/TV, Edição, Cinema são habilitações “tradicionais” do campo da comunicação reconhecidas e aprovadas pelo MEC.*

A partir de 2009, ocorrem uma série de debates promovidos pelo MEC com o objetivo de rever as nomenclaturas dos cursos de bacharelado e licenciatura e extinguir as habilitações, de modo a atualizar as referências curriculares para todos os Cursos de Graduação do país. A proposta de diretrizes curriculares para os cursos de Relações Públicas foi elaborada por uma comissão de especialistas da área, que realizou uma ampla consulta pública, ouvindo estudantes, professores, profissionais, empresários e representantes da sociedade civil. Assim, em 27 de setembro de 2013, é homologada a Resolução nº 2 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação de Relações Públicas.

2 Campo, segundo Pierre Bourdieu é “um campo de forças, cuja necessidade se impõe aos agentes que nele se encontram envolvidos, e como um campo de lutas, no interior do qual os agentes se enfrentam, com meios e fins diferenciados conforme sua posição na estrutura do campo de forças, contribuindo assim para a conservação ou transformação de sua estrutura” (Bourdieu, 1996. P.50)

3 Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, que disciplina o exercício profissional da atividade de Relações Públicas, sancionada pelo então presidente da República Jarbas Passarinho.

O planejamento enquanto ensaio sobre o controle da vida futura, que busca o domínio sobre o aleatório com o objetivo de garantir a realização dos desejos individuais, coletivos e organizacionais é uma prática que proclama a autoria da história, ação que reconhece o sujeito como autor do seu destino (Bordenave Carvalho, 1979). Essa dimensão do planejamento não se confunde com a que será discutida no presente trabalho que destaca a mitificação do planejamento como lugar de materialização do exercício de controle e eficácia sobre os processos de comunicação e relacionamentos organizacionais reivindicados pelo profissional de Relações Públicas. Assim, o planejamento, e as práticas a ele vinculadas, guardaria uma pretensa especificidade capaz de conferir um valor simbólico identitário às práticas das Relações Pública capaz de legitimá-la junto aos demais agentes do campo da Comunicação Social.

A partir do uso da pesquisa bibliográfica (Marconi; Lakatos, 2010), utilizada como recurso metodológico, será problematizada a centralidade do planejamento no discurso das Relações Públicas, estabelecendo uma abordagem crítica ao contexto observado.

PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS: O CENTRO

Uma das principais obras da área de Relações Públicas é o livro da Margarida Kunsch cujo título é *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Lançado em 1986, fruto da sua dissertação de mestrado, defendida em 1995, e apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, a referida obra ganha, em 2003, uma edição revisada, atualizada e ampliada, tendo como um dos seus objetivos “demonstrar que o planejamento é um exercício com bases científicas e técnicas não podendo ser visto como algo puramente mecânico ou uma forma de preparar planos” (Kunsch, 2003, p.13). Ao longo da obra, a autora posiciona a prática do planejamento como algo inerente ao desempenho das funções básicas do profissional de Relações Públicas, ou seja, algo constitutivo da atividade, que diz respeito à sua essencialidade, onde a finalidade do planejamento de Relações Públicas é buscar a excelência da comunicação organizacional.

Simões (1995, p.97) vai além e destaca que as etapas presentes no processo de planejamento da atividade de Relações Públicas, a saber, diagnosticar, prognosticar, assessorar e implementar, seguem as etapas da sua metodologia científica e constituem o “exercício maior da atividade de Relações Públicas, ou seja, sua tecnologia”.

A ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas) define Relações Públicas como o “o esforço deliberado, **planificado** (grifo meu) coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma **compreensão mútua** (grifo meu) entre a organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre a organização e todos os grupos com os quais está ligada, direta ou indiretamente” (Peruzzo, 1981, p.33). Já o “Acordo do México” define que:

O exercício da profissão de relações públicas requer ação **planejada** (grifo meu), com apoio na pesquisa, comunicação sistemática e participação **programada** (grifo meu), para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a ela ligados, num processo de **interação de interesses** (grifo meu) legítimos para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem (Peruzzo, 1981, p.34).

Apesar da não existência de um consenso sobre a definição da atividade, função, profissão, designada por Relações Públicas, em consequência do caráter polissêmico que o termo guarda, as duas definições acima especificadas são muito reproduzidas nos cursos de graduação da área. Delas podemos destacar dois aspectos que acabam por guiar o Ser e o Fazer da profissão: reafirma que o planejamento é um aspecto fundante da atividade e destaca que seu objetivo é a compreensão mútua e a interação social. É através de ações planejadas de comunicação que a harmonia social será alcançada.

Na perspectiva de Kunsch (2003) a área de Relações Públicas se apresenta como um subsistema de apoio aos demais subsistemas, exercendo as funções administrativa, estratégica, mediadora e política, através da gestão da comunicação e dos relacionamentos organizacionais, onde o planejamento é uma das funções “relevantes de Relações Públicas no desenvolvimento de suas atividades essenciais institucionais e nas atividades de apoio a outras áreas” (Kunsch, 2003, p. 316).

Uma perspectiva que é reforçada pelo ordenamento jurídico do campo, a Lei nº 5.377/1967 que Disciplina a Profissão e dá outras Providências, a Resolução Normativa n.º 43/2002 do Conselho Federal de Relações Públicas (CONFERP), que define as funções e atividades privativas dos profissionais de Relações Públicas e o Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas, onde, novamente, uma das atividades que melhor expressa o domínio de competências do profissional de Relações Públicas é o planejamento.

PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS: O MITO DA ORDEM

Barthes nos ensina em *Mitologias* (1993) que o mito é uma fala. Não uma fala qualquer, pois são necessárias condições especiais para que um objeto seja (re)encantado, deixe de ser mudo e passe a significar algo para a sociedade que habita. Uma fala que se organiza a partir da eliminação da qualidade histórica das coisas. Nele, as coisas perdem a lembrança da sua produção, porque é do seu princípio transformar a história em natureza.

O mito não nega as coisas, a sua função é, pelo contrário falar delas; simplesmente, purifica-as, inocenta-as, fundamenta-as em natureza e em eternidade, dá-lhes uma clareza, não de explicação, mas de constatação. (...) Passando da história à natureza o mito faz uma economia: abole a complexidade dos atos humanos, confere-lhes a simplicidade das essências, suprime toda e qualquer dialética, qualquer elevação para lá do visível imediato, organiza um mundo sem contradições, porque sem profundidade, um mundo plano que se ostenta em sua evidência, cria uma clareza feliz: as coisas parecem significar sozinhas por elas próprias (Barthes, 2001, p. 163/164).

Sendo assim, quando se fala em planejamento de Relações Públicas e suas pretensões de controle e eficácia quase exclusiva dos processos de comunicação e relacionamento no contexto organizacional, o que se tem em mente é uma construção mitológica fértil, onde a ação técnica do planejamento preconiza um fazer asséptico, independente, longe das implicações de natureza político-ideológicas. Algo impossível, na medida em que o planejamento tem como substância o processo decisório, em suas diversas fases. E todo processo decisório é um ato político (Bordenave e Carvalho, 1979). Mas o efeito da fala mítica é mais forte do que as explicações racionais que podem desmenti-lo (Barthes, 2001).

O planejamento é um dos mitos da modernização da sociedade, cujo objetivo é o ordenamento das coisas, a utopia da organização social, da ordem:

‘Ordem’ significa um meio regular e estável para os nossos atos; um mundo em que as probabilidades dos acontecimentos não estejam distribuídas ao acaso, mas arrumadas numa hierarquia estrita – de modo que certos acontecimentos sejam altamente prováveis, outros menos prováveis, alguns virtualmente impossíveis. (...) Só nessas circunstâncias (...) podemos realmente ‘saber como prosseguir’. Só aí podemos selecionar apropriadamente os nossos atos – isto é, com uma razoável esperança de que os resultados que temos em mente serão de fato atingidos (Baumann, 1998, p.15).

Ainda segundo Baumann (1999, p.15), nossa existência é moderna “na medida em que é produzida e sustentada pelo projeto, manipulação, administração, planejamento. Existe, pois, um esforço constante para a manutenção da ordem. Ela não é um dado “natural”, mas algo que se persegue através de técnicas como o planejamento. É uma questão de descobrir e aplicar a técnica adequada e administrá-la corretamente. Tarefa impossível, pois o outro da ordem é sempre o caos, e as resistências ao ordenamento – que são lidas como anomalias, patologias – são um lembrete constante do fluxo que a ordem tenta em vão conter.

Um dos momentos mais importantes do processo de planejamento dentro da área de Relações Públicas é a definição e identificação dos públicos com os quais a organização se relaciona. Esta é uma etapa onde o planejador da comunicação melhor vivencia o poder do mito do planejamento e da indispensabilidade do técnico/profissional de Comunicação/Relações Públicas.

É que a expressão “público” sempre foi considerada **o outro**, como objeto das relações comunicativas. A relação EU-TU ou EU-OUTRO tem se pautado pela mácula da relação sujeito-objeto, em que **o outro** jamais foi entendido como TU, como ELE, ou seja, **um outro sujeito**. Assim, não é rara a manipulação. Apesar do EU necessitar **do outro**, essa necessidade se manifesta como posse, posse capaz de permitir a realização do **meu** desejo sobre o outro.

Superar essa prática dominadora é difícil, principalmente se o recurso empregado for apenas a ação planejada. Esta, apoiada no instrumental do planejamento, nada poderá fazer se os autores do uso do instrumental não se posicionarem socialmente contra a dominação (Bordenave e Carvalho, 1979, p. 222/223).

Acontece que “classificar significa separar, segregar” (Bauman, 1999, p. 9). Modo de agir que pressupõe inclusão e exclusão. É, portanto, um ato de violência simbólica que exige doses de coerção. Aqui, o profissional de Relações Públicas, no ato de racionalização do processo da comunicação, em atendimento aos objetivos organizacionais, sob a égide do planejamento, no exercício de suas funções, é quem delibera, define as categorias de outros seres humanos que são concebidos como um obstáculo para a apropriada ‘organização do ambiente’, em outras palavras, as categorias que são percebidas como “sujeiras” e, como tais, são tratadas. É assim quando existe uma prioridade de políticas, de práticas, de atenção para com determinados públicos em detrimento de outros. A luz sobre determinados públicos pressupõe a sombra para outros.

Ora, se a definição dos públicos prioritários para uma determinada organização não se estabelece sem consequências político-ideológicas, a escolha dos instrumentos, das técnicas de pesquisa a serem adotadas durante este processo também não. A construção do diagnóstico institucional, através da entrevista convencional, do questionário

estruturado, muitas vezes produz uma visão globalizante do sujeito e da sua realidade, dificultando o acesso a informações objetivas que o auxiliem a problematizar o contexto no qual está inserido, “coisificando-o”. E esse processo de “coisificação” ganha contornos ainda maiores na medida em que o entrevistado é tratado como receptor, “apesar de estar dando informações. Receptor, porquanto foi induzido a respostas sem a consciência crítica de seu papel na pesquisa ou no diagnóstico em realização” (Bordenave e Carvalho, 1980, p. 162).

Daí a importância de se atentar para as questões levantadas por Pierre Bourdieu sobre os aspectos políticos que envolvem a proposição, o planejamento, a execução e a divulgação de pesquisas de opinião pública, mas que podem servir de referência para a presente discussão:

As problemáticas propostas pelas pesquisas de opinião estão subordinadas a interesses políticos, e isso comanda muito fortemente tanto o significado das respostas quanto o significado que é dado à publicação dos resultados. A pesquisa de opinião como se encontra atualmente é um instrumento de ação política; sua função mais importante talvez consista em impor a ilusão de que exista uma opinião pública como um somatório puramente aditivo de opiniões individuais; em impor a ideia de que existe algo que seria como a média das opiniões ou a opinião média. (...) Essa opinião pública é um *artefato* puro e simples cuja função é dissimular que o estado de opinião em um momento dado é um sistema de forças, de tensões e de que não há nada de mais inadequado para representar o estado da opinião do que uma porcentagem (Bourdieu, 1996, p. 212).

Nesse sentido, as informações obtidas através de levantamentos que utilizem essa mesma perspectiva de análise, no lugar de criar oportunidades para que os públicos formulem uma consciência crítica sobre a sua condição, acabam por legitimar relações de poder que a negam.

PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS: O MITO DA HARMONIA SOCIAL

As definições da ABRP e do “Acordo do México” trazem um outro aspecto que deve ser objeto de análise e que atualizam a perspectiva mitológica do planejamento: a questão do objetivo da atividade das Relações Públicas, a saber, a *harmonia social*. Um aspecto que precisa ser relativizado porque diz respeito à autonomia do profissional de Relações Públicas no desenvolvimento de suas funções. Ora, determinadas práticas comunicacionais dentro das organizações colocam sob suspeita a possibilidade da adoção de estratégias comunicacionais de cunho participativo e, portanto, mais democráticas. Isso acontece porque boa parte das limitações para o exercício das funções do profissional de Relações Públicas são definidas pela filosofia da organização. Ao profissional de comunicação, nestas condições, resta muito pouco a fazer. Deve-se ter em conta, portanto, que a *harmonia* conquistada através do planejamento das práticas comunicacionais precisa ser constantemente negociada. Esse processo de negociação pode ser observado na dicotomia Comunicação Formal X Comunicação Informal.

Sob a perspectiva da oficialidade, procura-se gerenciar a comunicação para que, estrategicamente, as informações circulem e cheguem aos seus destinos com altos índices de qualidade, atendendo às necessidades organizacionais e, também, às de seus públicos de interesse. Com tais objetivos, tenta-se eliminar as possíveis e

prováveis resistências, ameaças e obstáculos quando das materializações comunicacionais (...). Assim, ampliam-se as probabilidades de a comunicação oficial atingir os seus propósitos, reduzir os focos de resistências e influenciar positivamente (sob a perspectiva organizacional) a comunicação informal.

Por seu turno, a comunicação informal não pode ser planejada pela organização; foge ao seu domínio. 'Simplesmente' acontece. Materializa-se de forma paralela ou sobrepondo-se à comunicação oficial. Prática independente das pautas, é desobediente e fugidia. Como que por acaso aparece, transforma-se e dilui-se. Influencia e é influenciada, constrói e é construída pela comunicação formal. Por não ser oficial, não guarda subordinação à ordem dada; configura-se como capacidade de livre expressão. Assim, assume-se como crítica, boato, comentário, desabafo, subversão, avaliação, indicação, elogio, resistência, criatividade, informação, questionamento, saber, poder, crença, apoio, força, cumplicidade, representação, musicalidade, ritmo etc. Atualiza-se nos corredores, banheiros, refeitórios e vestiários, nas lojas, ruas, casas, confraternizações, reuniões/encontros, em mídias e percursos alternativos. Materializa-se intra e inter (entre) públicos (Baudissera, 2002, p.5).

Essa dicotomia é um dos reflexos do modelo mecanicista de comunicação que tem prevalecido no contexto organizacional brasileiro (público ou privado, com ou sem fins lucrativos). Este paradigma considera e avalia a comunicação sob o ponto de vista funcionalista e mercantilista, onde o comportamento comunicacional é observável, tangível, quantificável, padronizado, e as suas dificuldades são vistas como barreiras, ruídos que devem ser superados.

No modelo em questão, as organizações são vistas como fontes emissoras de informações, enquanto seus diversos públicos são percebidos, e tratados, como receptores. A fonte, a organização, é o sujeito do processo e o receptor, os públicos, o seu objeto. "Comunicação simétrica", "Via de mão dupla", "*feedback*", "realimentação", são expressões que buscam configurar uma retórica moderna ao discurso e à prática da comunicação organizacional vigente. Contudo, "toda realimentação reforça o sujeito em detrimento do outro, que se torna objeto. A realimentação é função da meta, cuja decisão não está nem no receptor nem no processo. Quem define a meta estipula a política" (Bordenave e Carvalho, 1980, p.214). São versões e modelos de comunicação mais normativos e coercitivos, onde predominam os fluxos comunicacionais descendentes, hierarquizados e hierarquizantes. Os próprios "especialistas" da comunicação sofrem com esta lógica racionalizadora. Ao fazer da eficácia organizacional o seu maior objetivo, o profissional de Relações Públicas transforma a tecnologia dos meios de informação em tecnologia da alienação.

Outro aspecto que precisa ser discutido e que diz respeito à harmonia social é o objeto das Relações Públicas: as organizações e seus públicos. Anunciadas como instâncias autônomas, elas, contudo, evocam uma falsa simetria. Os públicos são da organização. Ela os define: "um lado depende do outro, mas a dependência não é simétrica. O segundo lado depende do primeiro para o seu planejado e forçado isolamento. O primeiro depende do segundo para sua autoafirmação." (Baumann, 1999, 23). Neste contexto, a ideia do entendimento mútuo cria a necessidade de uma permanente busca por modalidades de mediação e acomodação dos diferentes e, não raro, incompatíveis interesses, evidenciando novamente o caráter fugidio tanto do entendimento mútuo quanto da harmonia soc.

PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA MARCA IDENTITÁRIA?

As tentativas de ordenamento das realidades comunicacionais vistas até aqui são empreendidas por agentes reconhecidamente capazes e soberanos. “Os agentes são soberanos na medida em que reivindicam e defendem com sucesso o direito de gerenciar e administrar a existência: o direito de definir a ordem e, por conseguinte, pôr de lado o caos como refugio que escapa à definição” (Baumann, 1998, p.15). Ora, apesar de o profissional de Relações Públicas reivindicar o posto de grande administrador, gestor dos processos de comunicação nos contextos organizacionais, ele não é, ainda, reconhecido como agente soberano e capaz para o exercício das funções às quais ele reclama como sendo de sua competência. E definir, limitar o campo de atuação profissional a partir da perspectiva do planejamento não auxilia nesse processo, na medida em que portar essa insígnia não guarda uma especificidade.

Neste sentido, as atividades especificadas como privativas do profissional de Relações públicas - através da Lei nº 5.377/67 e da Resolução Normativa n.º 43/02 como, por exemplo, a elaboração, execução e avaliação de planejamentos estratégicos de comunicação, de relacionamento com a imprensa, de auditoria e pesquisa de opinião, imagem e clima organizacional, não guardam um *habitus* profissional que seja definidor de uma diferença. Na perspectiva de Pierre Bourdieu (1996), *habitus* são princípios geradores de práticas distintas e distintivas. Constituem, pois, diferenças simbólicas. Acontece que uma diferença:

Só se torna diferença visível, perceptível, não **indiferente** (grifo do autor), socialmente **pertinente** (grifo do autor), se ela é percebida por alguém capaz de estabelecer a diferença. (...) A diferença só se torna signo e signo de distinção (ou de vulgaridade) se lhe aplicamos um princípio de visão e de divisão que, sendo o produto da incorporação da estrutura de diferenças objetivas (...) está presente em todos os agentes” (...) (Bourdieu, 1996, p. 23, grifo nosso).

Ora, a grande queixa dos profissionais de Relações Públicas é exatamente o não reconhecimento de uma diferença simbólica própria, socialmente pertinente, interna e externamente ao campo da Comunicação.

A dificuldade de autonomização do campo de RRPP também se deve à participação decisiva de seus agentes, através de suas ações específicas, na definição de estratégias próprias a outros campos. Falta-lhes autonomia: troféus próprios, regras próprias de funcionamento e, sobretudo, uma representação de si que discrepe com maior nitidez da de outros profissionais” (Filho e Meucci, 2004).

Que práticas profissionais guardariam uma especificidade capaz de conferir um valor simbólico identitário às Relações Públicas? Quais as estratégias possíveis de serem empreendidas pelo campo em questão de modo a estabelecer *uma diferença* capaz de criar uma representação que a legitime junto às aos demais do campo da Comunicação Social? Por certo, a ênfase no planejamento dos processos comunicacionais não parece ser a estratégia mais adequada, na medida em que não é capaz de conferir à atividade de Relações Públicas “regras próprias de funcionamento”.

É preciso (re)simbolizar o lugar do planejamento no contexto do fazer do profissional de Relações Públicas. Faz-se necessário, pois, questionar o poder da técnica do plane-

jamento e do lugar ocupado por aquele que domina esta técnica, até porque, na maioria dos casos, o comunicador tem baixa capacidade de manobra ou de opção quanto ao planejamento estabelecido/proposto. Assim, não se deve perder de vista a perspectiva segundo a qual o planejamento se apresenta como instrumento de controle social. O planejamento do uso da comunicação pressupõe dimensões outras (econômicas, políticas, sociais, culturais, éticas) que não podem ser pensadas fora do sistema de produção vigente, sob pena de cultivar uma “razão cínica” ou uma ingenuidade profissional que em nada contribui para o desenvolvimento do campo. “Discorrer sobre os métodos e técnicas de planejamento, sem revelar esses aspectos é transformar o planejamento num instrumento estéril, um mito, como se a metodologia em si pudesse ser transformadora” (Bordenave e Carvalho, 1979, p. 149).

É preciso, também, (re)valorizar outras lógicas comunicativas, interativas, relacionais. Falo das práticas de um “saber-fazer”⁴, onde deve ser dada uma atenção especial a:

Procedimentos que, muito longe de ser controlados ou eliminados pela administração panóptica, se reforçaram em uma proliferação ilegítima, desenvolvidos e insinuados nas redes da vigilância, combinados segundo táticas ilegíveis, mas estáveis a tal ponto que constituem regulações cotidianas e criatividades sub-reptícias que se ocultam somente graças aos dispositivos e aos discursos, hoje atravancados, da organização observadora (Certeau, 1994. p. 175).

Tal perspectiva pressupõe a reformulação, o aprimoramento de técnicas e métodos de pesquisa utilizados nos processos de levantamento de informações sobre as realidades comunicacionais junto às quais o profissional de Relações Públicas irá atuar. Os famosos questionários, um emblema na área de Relações Públicas, devem ser repensados, revisitados, somados a outras estratégias de “coleta” de informação, de modo a atentar para novas demandas de comunicação, incapazes de serem percebidas pelo modelo hegemônico mecanicista de comunicação. Na realidade, o que deve estar em jogo é mesmo uma mudança de perspectiva quanto à noção de comunicação posta em prática no campo.

Assim, a comunicação deve ser entendida com um processo de correlação de forças em disputa de sentidos (Baudissera, 2022). Neste contexto, os públicos não podem ser percebidos como “externalidades”, mas como sujeitos constitutivos da organização, assumindo um papel que é central, não periférico.

Nessa condição, ao se realizarem como forças em construção e disputas de sentidos, sempre podem corroer e desestabilizar os desejos de racionalização constituintes da concepção gerencialista. Considerando o atual contexto e as possibilidades tecnológicas, assumem cada vez mais potência para questionarem, contraporem argumentos e resistirem a racionalizações ao tempo que podem expor (como tem ocorrido) suas limitações, simplificações, exclusões e manipulações em detrimento do que se apresenta desajustado aos interesses organizacionais (Baudissera, 2022, p.61).

Por fim, em decorrência desta perspectiva comunicacional, faz-se necessário o rompimento progressivo das fronteiras disciplinares, na medida em que a abordagem dos problemas ligados à comunicação só pode ser entendida a partir de múltiplos enfoques gerados não sob a forma de um somatório de visões especializadas, mas gerada num processo de construção coletiva. Aqui, em relação às demais habilitações do campo

⁴ *Pensa-se no saber-fazer a partir de Michel de Certeau, no livro “A invenção do cotidiano”. O autor afirma que o ser humano, em situações relacionais, tende a agir por táticas e estratégias que são um saber-fazer, sobre o qual não se tem consciência, mas que é atualizado no acontecer. “O cotidiano se inventa com mil maneiras de ‘caça’ não autorizada” (grifo do autor) (1994, p. 38).*

da comunicação, desta vez, o profissional de Relações Públicas parece guardar uma vantagem: sua função, seu exercício profissional, a necessidade de transitar por campos sociais diversos o capacita a trabalhar de modo multidisciplinar. E, quem sabe, aqui, o que hoje se traduz como fragilidade identitária não venha a se configurar no seu maior capital simbólico?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A problematização aqui proposta, a partir do referencial teórico analisado, permite afirmar a centralidade que o ato de planejar tem para o profissional de Relações Públicas. De algum modo presente em suas definições conceituais e operacionais, o planejamento, contudo, não se constitui em um elemento capaz de estabelecer uma diferença simbólica própria, socialmente pertinente, que legitime o referido profissional, interna e externamente, ao campo da Comunicação Social, em relação aos demais profissionais da área, na medida em que não guarda um *habitus*, ou seja, princípios geradores de práticas distintas e distintivas (Bourdieu, 1999). Desse modo, a sua reivindicação de grande administrador, gestor dos processos de comunicação e relacionamentos nos contextos organizacionais não se concretiza tem grande dificuldade para se concretizar.

A centralidade conferida ao planejamento ganha contornos mitológicos, na medida em que este é tratado enquanto ação técnica que preconiza um fazer asséptico e distante de suas implicações de natureza político-ideológica. Ele surge como objeto mágico, distante do rastro histórico que o produziu, despolitizado (Barthes, 2001).

Neste contexto, é importante (re)significar o lugar do planejamento no fazer do profissional de Relações Públicas, questionando o poder da técnica que ele evoca, assim como o lugar ocupado por aquele que domina esta técnica. E isso não acontece sem que outras lógicas comunicativas, interativas e relacionais sejam gestadas, onde a comunicação deve ser entendida e praticada com um processo de correlação de forças em que os sentidos estão em permanente disputa (Baudissera, 2022). Lugar onde os públicos *da* organização, esse outro com o qual ela se relaciona, deve ser percebido como sujeito constitutivo da organização, cujo papel é central, não periférico.

REFERÊNCIAS

BARTHES, Roland. **Mitologias**. São Paulo: Bertrand Brasil, 1993.

BAUDISSERTA, Rudimar. **Notas para a epistemologia da comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; LIMA, Fábila Pereira; SAMPAIO, Adriano de Oliveira (Org.) **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: 15 anos de ABRAPCORP**. Salvador: EDUFBA; São Paulo: ABRAPCORP, 2022.

BAUDISSERTA, Rudimar. **Comunicação total, excelente, integrada: A (re)afirmação do óbvio**. Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05 de setembro 2002.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Tradução de Mariza Corrêa. 4ed. Campinas, SP: Papius, 1996.

- BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Tradução Mauro Gama, Cláudia Martinelli Gama; Revisão Técnica Luís Carlos Fridman. Rio de Janeiro: Jorge ZAHAR Ed., 1998.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e Ambivalência**. Tradução Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge ZAHAR Ed., 1999.
- BORDENAVE, Ivan Dias e CARVALHO, Horácio. **Comunicação e Planejamento**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Cursos de Graduação em Relações Públicas**. Resolução nº 2. Brasília, DF: CNE/MEC, 2013. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=14242&Itemid= Acesso em: 16 dez. 2024.
- CERTEAU, Michel. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CONSELHO FEDERAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Código de Ética do Profissional de Relações Públicas**. Brasília: Conselho Federal de Relações Públicas, 2001. Disponível em: <https://info.conferp.org.br/codigo-de-etica/> Acesso em: 16 dez. 2024.
- CONSELHO FEDERAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Regulamento da Lei nº 5.377 - Disciplina o Exercício da Profissão Relações Públicas**. Brasília: Conselho Federal de Relações Públicas, 2001. Disponível em: <https://conferp.org.br/lei-5377-de-11-de-dezembro-de-1967-relacoes-publicas/> Acesso em: 16 dez. 2024.
- CONSELHO FEDERAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Resolução Normativa nº 43, de 24 de agosto de 2002**. Brasília: Conselho Federal de Relações Públicas, 2001. Disponível em: <https://info.conferp.org.br/legislacoes/resolucao-normativa-n%c2%ba-43-de-24-de-agosto-de-2002/> Acesso em: 16 dez. 2024.
- FARIAS, Luiz Alberto de. **Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas**. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.
- FILHO, Clóvis de Barros e MEUCCI, Arthur. **Transparência e estratégia: uma reflexão sobre ética em relações públicas**. Trabalho apresentado ao NP 10 – Políticas Estratégicas de Comunicação, do XXVII Congresso Brasileiro de Ciências Comunicação. INTERCOM 2004 Porto Alegre, PUC do Rio Grande do Sul, 30 de agosto a 3 de setembro de 2004.
- FILHO, Clóvis de Barros e MEUCCI, Arthur. **O valor no comunicador organizacional: tangências éticas e epistemológicas**. In: FILHO, Clóvis de Barros (Org.). **Ética e comunicação organizacional**. São Paulo: Paulus, 2007.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. Ed. Rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- PERUZZO, Cecília M. K. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. São Paulo: Summus, 1986.

Organizadoras

Carolina Belli Amorim

Doutora em Psicologia Educacional pelo Centro Universitário FIEO, com bolsa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Mestre em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, Especialista em Administração Hospitalar pelo Centro Universitário São Camilo, MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Metropolitanas – FMU, graduada em Administração e Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Estácio de Sá, graduada em Nutrição pelo Centro Universitário São Camilo. Atualmente é docente na Faculdade Capital Federal- FECAF, Docente e coordenadora de curso da Faculdade Estácio de Carapicuíba. Membro do grupo de avaliadores do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

Esther Cosso

Doutora em Psicologia Educacional do Centro Universitário UNIFIEO – Osasco- SP. (2017), Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas “Representações Sociais em diferentes contextos”, do Centro Universitário FIEO, associado à Fundação Carlos Chagas. Mestre em Administração de Empresas da UMESP – Universidade Metodista – São Paulo – SP.(2014). Linha de Pesquisa de Gestão de Pessoas e Organizações. Especialização em Gestão de Negócios e Tecnologia pelo IPEN – USP- São Paulo – SP. (2003). Extensão Universitária em Programa Especial de Formação Pedagógica. Universidade Bandeirante de São Paulo – SP- UNIBAN- São Paulo. (2006), Graduação em Administração de Empresas pelo Instituto Superior de Cotia – São Paulo-SP. (2002), Graduada do curso de Psicologia na Universidade Anchieta – Jundiaí- SP. Coordenadora Pedagógica do Curso de Administração da Faculdade FECAF – Taboão da Serra-SP, onde ministra as disciplinas de Fundamentos da Administração, Tópicos de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas, Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Atua como professora na Universidade Unip, ministrando aulas na disciplina de Fundamentos da Administração, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Técnicas de Negociação. Avaliador (MEC/INEP) (BASIS) para reconhecimento e autorização de cursos de graduação.

Índice Remissivo

A

ambiente 10, 13, 17, 18, 23, 25, 27, 28, 30, 50, 75
artificial 26, 28, 30, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52
automação 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52

B

benefícios 26, 27, 30, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 52, 62
bens 25, 53, 55, 56, 57, 60, 61, 63, 68, 70
brasileira 53, 55, 56, 70

C

comercial 10, 33, 37, 38, 39, 40, 49, 50, 58, 59, 60, 61,
62, 63, 64, 66, 67, 68
comércio 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 35, 46,
52
compra 23, 25, 26, 28, 30, 33, 35, 36, 37, 46
comunicação 15, 36, 46, 56, 57, 59, 62, 64, 71, 72, 73,
74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81
consumidor 22, 23, 25, 27, 28, 30, 31, 35, 36, 40, 54, 55,
58, 61, 62
consumidores 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33,
35, 36, 37, 38, 39, 40, 48, 54
consumo 22, 24, 27, 28, 30, 31, 35, 41, 53, 55, 56, 57,
60, 61, 63, 68, 70
contemporâneo 10, 18, 19
contexto 10, 11, 12, 14, 17, 18, 22, 24, 29, 37, 40, 44,
55, 58, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80
corporativo 10
crescimento 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 57, 58

D

digitais 22, 28, 30, 47, 51
digital 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 43, 44, 51

E

eficiência 27, 30, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 72
eletrônico 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 46, 52, 64
empresas 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 33, 35, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68
equipe 15, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68
estratégias 10, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 22, 23, 24, 25, 28, 30, 33, 35, 36, 37, 40, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 53, 56, 76, 78, 79
expansão 22, 23, 27, 54

F

futuras 19, 22, 24, 33, 40

G

gestão 10, 16, 33, 36, 40, 44, 46, 47, 53, 54, 55, 56, 57, 62, 64, 65, 67, 69, 70, 72, 74

I

implementação 10, 12, 25, 27, 28, 43, 45, 47, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70
indústria 29, 35, 41, 53, 54, 55, 56, 57, 60, 61, 62, 68, 70
inovação 12, 22, 30, 34, 35, 36, 43, 50
inteligência 26, 28, 30, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 52, 64

L

liderança 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 58, 67, 68
líderes 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 57, 64

M

malefícios 43, 44, 45, 47, 48, 49
marca 28, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 78
marketing 25, 27, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 44,
46, 48, 51, 52, 53
merchandising 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 64,
65, 66, 67
mito 71, 74, 75, 76, 79

N

necessidades 11, 12, 13, 15, 16, 17, 22, 27, 30, 34, 46,
50, 76

O

operações 13, 15, 18, 22, 27, 28, 29, 30, 43, 45, 47
organizacionais 12, 15, 19, 71, 73, 74, 75, 76, 78, 79,
80
organizacional 19, 71, 73, 74, 77, 78, 80, 81
organizações 10, 11, 14, 15, 18, 25, 47, 52, 55, 72, 76,
77

P

pandemia 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
planejamento 36, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 80
problemática 43
processo 14, 22, 24, 30, 38, 46, 49, 54, 55, 62, 63, 64,
65, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80
públicas 40, 71, 73, 78, 81

Q

qualidade 13, 15, 36, 38, 48, 50, 53, 54, 55, 61, 65, 69,
70, 74, 76

R

relacionamentos 13, 43, 49, 50, 71, 72, 73, 74, 80
relações 13, 47, 50, 60, 71, 72, 73, 75, 76, 81

S

setor 28, 43, 44
sistema 6

T

táticas 10, 11, 12, 16, 63, 79
tecnológica 43, 47, 50
tendências 22, 24, 34, 36, 41
total 24, 29, 53, 54, 55, 58, 61, 68, 69, 70, 80
transformação 22, 26, 27, 28, 30, 43, 44, 72
transformacional 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19,
20

V

varejo 22, 26, 30, 39
vendas 22, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 32, 35, 37, 39, 41, 43,
44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58,
59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70
visibilidade 33, 34, 35, 41

