

# **COLETÂNEA LATO SENSU**

**EDUCAÇÃO E GESTÃO**

**LETRAMENTO, PRODUÇÃO DE SENTIDOS E ESCRITA •**

**DOCÊNCIA E INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA •**

**GESTÃO DE NEGÓCIOS • GESTÃO DE NEGÓCIOS COM  
ÊNFASE EM FINANÇAS CORPORATIVAS**



# **COLETÂNEA LATO SENSU**

## **EDUCAÇÃO E GESTÃO**

**LETRAMENTO, PRODUÇÃO DE SENTIDOS E ESCRITA •  
DOCÊNCIA E INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA •  
GESTÃO DE NEGÓCIOS • GESTÃO DE NEGÓCIOS COM  
ÊNFASE EM FINANÇAS CORPORATIVAS**



**editora  
UEG**

**EDITORA UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE GOIÁS**

**Presidente**

Antonio Cruvinel Borges Neto (Reitor)

**Vice-Presidente**

Claudio Roberto Stacheira (Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação)

**Coordenadora Geral**

Elisabete Tomomi Kowata

**Revisão Técnica**

Patrick Di Almeida Vieira Zechin

**Analista de Gestão Governamental - Biblioteconomia**

Andressa de Oliveira Sussai

**Revisão Geral e Linguística em Português**

Feeling Propaganda Ltda

**Capa/Illustração**

Paulo Santos

**Finalização da Capa, Projeto Gráfico e Editoração**

Feeling Propaganda Ltda

**Conselho Editorial**

Adolfo José de Souza Andre (UEG-IAEL)

Daniel Blamires (UEG-IACSB)

Juliano Rodrigues da Silva (UEG-IACT)

Maisa Borges Costa (UEG-IACT)

Raphaela Christina Costa Gomes (UEG-IACAS)

Renata Carvalho dos Santos (UEG-IACSB)

Roseli Vieira Pires (UEG-IACSA)

Sebastião Avelino Neto (UEG-IACAS)

Sônia Bessa da Costa Nicácio Silva (UEG-IAEL)

Thiago Henrique Costa Silva (UEG-IACSA)

# **COLETÂNEA LATO SENSU**

## **EDUCAÇÃO E GESTÃO**

**LETRAMENTO, PRODUÇÃO DE SENTIDOS E ESCRITA •  
DOCÊNCIA E INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA •  
GESTÃO DE NEGÓCIOS • GESTÃO DE NEGÓCIOS COM  
ÊNFASE EM FINANÇAS CORPORATIVAS**

**ANÁPOLIS-GO | 2025**



© Editora UEG - 2025  
© Autoras e autores - 2025

A reprodução não autorizada desta publicação, por qualquer meio, seja total ou parcial, constitui violação da Lei no 9.610/98.

Depósito legal na Biblioteca Nacional, conforme decreto no 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Catalogação na Fonte  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Universidade Estadual de Goiás, Anápolis, GO, Brasil)

C694 Coletânea Lato Sensu: educação e gestão [recurso eletrônico]/ Organizado por: Cláudio Stacheira, André José de Campos e Samantha Salomão Caramori.  
– 1. ed. – Anápolis, GO : Editora UEG, 2025.  
334 p. ; il; 16 x 22,5 cm

ISBN: 978-65-88502-81-5 (e-book)

1. Coletânea. 2. Pós-graduação - lato sensu. 3. Letramento e produção de sentido. 4. Inovação educacional e docência. 5. Gestão de Negócios. 6. Finanças corporativas. I. Stacheira, Cláudio, org. II. Campos, André José, org. III. Caramori, Samantha Salomão. IV. Título.

CDU: 378.046-021.68

Andressa de Oliveira Sussai - CRB 1 / 3032

---

Esta obra é em formato de e-Book e foi financiada com recursos próprios da Universidade Estadual de Goiás - Processo SEI n. 202200020011455. A exatidão das referências, a revisão gramatical e as ideias expressas e/ou defendidas nos textos são de inteira responsabilidade dos autores.

---



EDITORIA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS  
BR-153 – Quadra Área – CEP: 75.132-903  
Fone: (62) 3328-4866 – Anápolis-GO  
[www.ueg.br/editora](http://www.ueg.br/editora) | e-mail: [editora@ueg.br](mailto:editora@ueg.br)



# SUMÁRIO

Parte I

**Letramento, Produção de Sentidos e Escrita  
Docência e Inovação na Educação Básica**

**13** Capítulo I

**A posição sujeito-mulher nos quadrinhos  
Tina, Respeito, de Fefê Torquato**

Bárbara Ninária Miranda Machado Menezes  
Fernanda Surubi Fernandes

**35** Capítulo II

**O corpo escravizado em *Kindred - Laços de sangue*, de Octavia Butler**

Daiara Cristina Silva  
Fernanda Surubi Fernandes

**61** Capítulo III

**O lúdico na era tecnológica: uma análise da plataforma Kahoot nas aulas de história**

Éder Henrique da Silva

Fernando Silva

Marcos Vinicius Ribeiro

**85** Capítulo IV

**Os desafios da educação ambiental na escola**

José Ferreira Lopes Neto

Joana Corrêa Goulart

Parte 2

**Gestão de Negócios & Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas**

**111** Capítulo V

**Gestão estratégica de vendas para marketplace: o uso racional dos recursos para o desenvolvimento de vendas online**

Dyeimison Lucas Teles Delfino Menezes

Márcio Dourado Rocha

**137** Capítulo VI

**Os limites do planejamento tributário como instrumento de gestão empresarial**

Jamille Rocha Amorim

Thiago Henrique Costa Silva

**171** Capítulo VII

**Fatores que influenciam o comportamento do consumidor na decisão de compras *on-line*: análise pelo BPM**

Cindy Costa Santos

Sônia Regina Gouvêa Rezende

**203** Capítulo VIII

**Uma análise sobre o monitoramento de resultados por meio de relatórios contábeis gerenciais em uma empresa granjeira de Caldas Novas - GO**

Felipe de Oliveira Bernardes

Adriana Roveri das Neves

**225** Capítulo IX

**Raio-x dos profissionais da multipropriedade no Brasil**

Flavia Alves Correia

Sônia Regina Gouvêa Rezende

Adriana Roveri das Neves

**251** Capítulo X

**Definição de um plano de negócio para startup de intermediação entre consumidores finais e varejista: aplicação do método Lean Canvas em Caldas Novas**

Flávio N. Silva

Adriana Roveri das Neves

**277** Capítulo XI

**Análise pelo BPM dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor B2B de uma rede hoteleira**

Michelle Marques Gonçalves

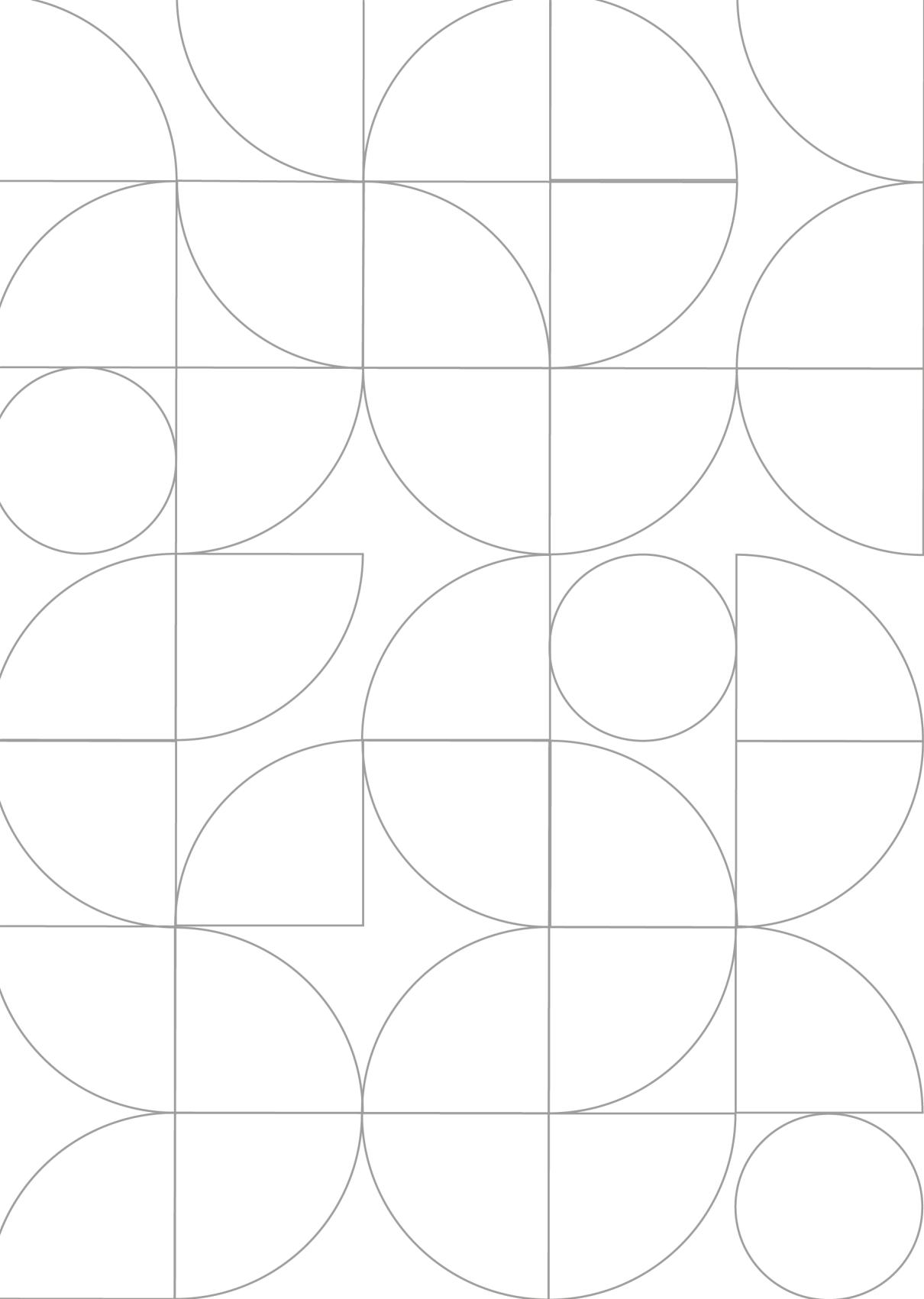
Sônia Regina Gouvêa Rezende

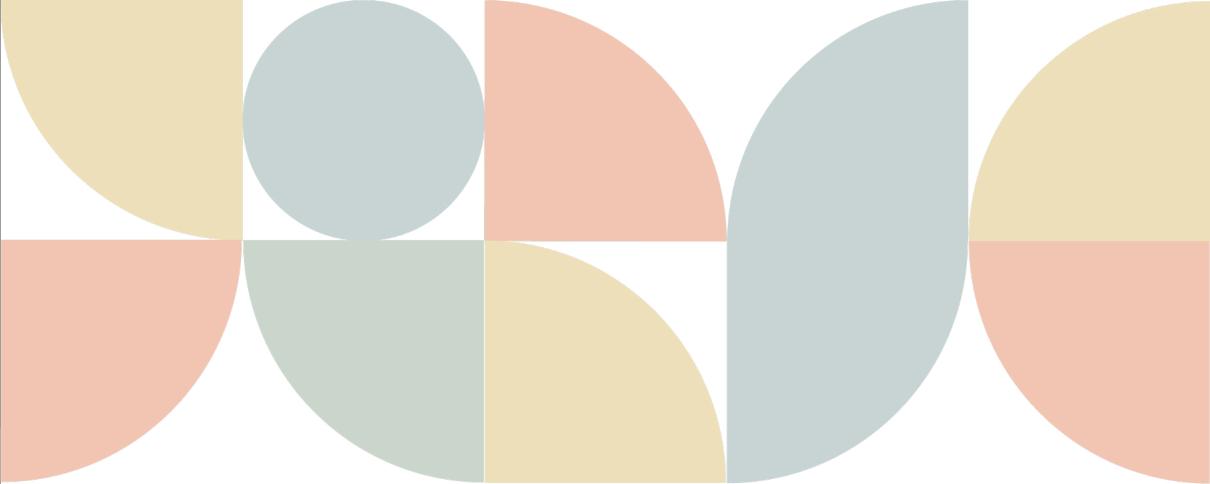
**299** Capítulo XII

**Análise da influência dos comentários  
dos clientes no *Tripadvisor* e *Booking* no  
comportamento dos consumidores e nas  
estratégias de vendas: estudo de caso de  
uma empresa do setor hoteleiro**

Talita de Oliveira Felipe  
Sônia Regina Gouvêa Rezende

**325 Sobre os Autores/as**





## APRESENTAÇÃO

É com alegria que apresentamos à comunidade acadêmica e à sociedade, a *Coletânea Lato Sensu: Educação e Gestão*.

Idealizada e publicada pela Editora UEG, a obra reúne 12 artigos produzidos por discentes e docentes dos cursos de pós-graduação lato sensu da Universidade Estadual de Goiás, ciclo 2021/2023, nas áreas de Letramento, produção de sentidos e escrita, Docência e inovação na educação básica, Gestão de negócios e Gestão de negócios com ênfase em finanças corporativas.

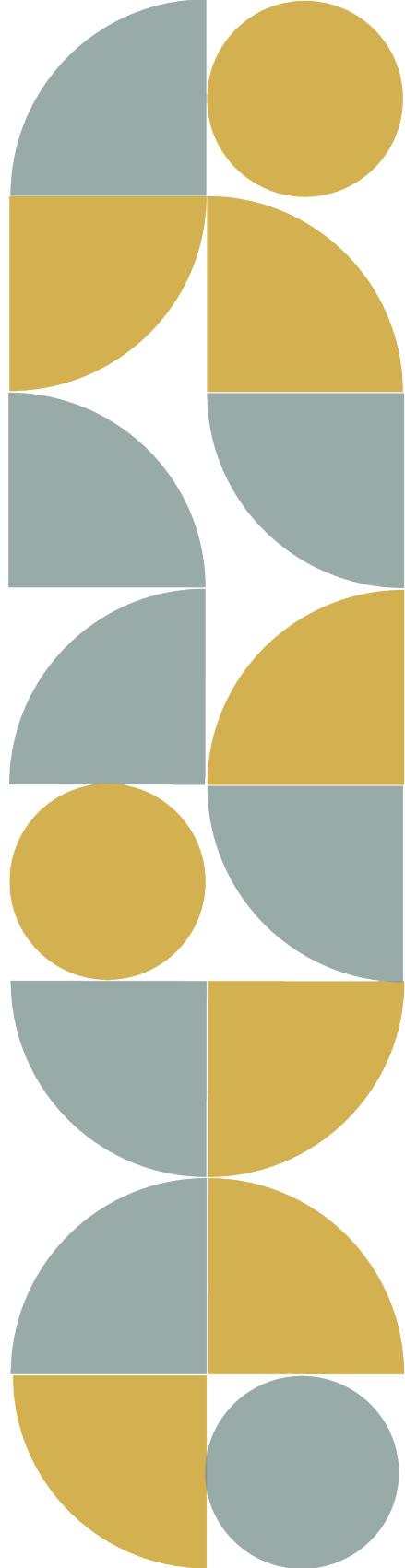
Os artigos da coletânea evidenciam duas vocações acadêmicas centrais da UEG, materializadas a partir de seus câmpus e unidades universitárias: formação continuada de professores para a educação básica e apoio às pessoas e organizações locais em processos de desenvolvimento a partir do território.

As produções contidas nesta coletânea emergem dos contextos exclusivos que caracterizaram o ciclo 2021/2023 dos cursos em questão. Considerando a missão da UEG concentrada na interiorização integrada da pesquisa, do ensino e da extensão em Goiás, além de celebrar a conclusão do curso pelos discentes autores, a publicação destes artigos também simboliza a travessia bem sucedida do período final da pandemia de Covid-19, que afetou de maneira expressiva o funcionamento das instituições de educação superior, ciência e tecnologia e a vida em sociedade.

No marco dos processos de planejamento integrado da pesquisa, pós-graduação e inovação na UEG promovidos no período em questão pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PrP/UEG), dentre eles a estruturação da Editora UEG, a coletânea ora apresentada conclui o período de oferta de cursos de especialização próprios a partir de editais, dando início ao modelo de concepção e promoção de projetos permanentes, visando ampliar os benefícios da UEG a discentes e à sociedade.

Tecemos votos para que os textos disponíveis na *Coletânea Lato Sensu: Educação e Gestão*, sejam úteis aos processos e ações locais de desenvolvimento.

Prof. Dr. Claudio Stacheira  
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da UEG



## CAPÍTULO I

---

### A POSIÇÃO SUJEITO-MULHER NOS QUADRINHOS TINA, RESPEITO, DE FEFÊ TORQUATO

Bárbara Ninária Miranda  
Machado Menezes<sup>1</sup>

Fernanda Surubi Fernandes <sup>2</sup>

---

1 Pós-Graduada do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Letramento, Produção de Sentidos e Escrita da Universidade Estadual de Goiás UEG/Iporá. E-mail: barbaraninaria@gmail.com

2 Docente do Curso de Letras e da Pós-Graduação Lato Sensu de Letramento, Produção de Sentidos e Escrita da Universidade Estadual de Goiás – UEG Iporá. Doutora em Linguística pela Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT. E-mail: fernanda.fernandes@ueg.br

## **A POSIÇÃO SUJEITO-MULHER NOS QUADRINHOS TINA, RESPEITO, DE FEFÊ TORQUATO**

Resumo: A condição da mulher na sociedade contemporânea assumiu outras posições, promovendo deslocamentos, mudanças estruturais em seu modo de ser e de existir, mas, ao mesmo tempo, estas posições ainda estão atreladas a condições históricas e ideológicas que a significam. Assim, este estudo objetiva compreender como a posição sujeito-mulher é materializada nas histórias em quadrinhos (HQs), numa relação entre corpo e sexualidade. Para isso, analisamos os quadrinhos Tina, Respeito, de Fefê Torquato (2019), com base nos estudos da Análise de Discurso (Orlandi, 2007, 2010). Para isso, entremos na discussão da análise, na relação com estudos sobre HQs como Vergueiro (2020) e Oliveira (2007). Os quadrinhos se apresentam como um lugar para poder dizer sobre diversas problemáticas, como explicitar sobre violência contra a mulher, mais especificamente, o assédio sexual no trabalho apresentado na obra de Torquato. A pesquisa apresenta como a mulher e seu corpo se constituem numa sociedade ainda patriarcal, e em condições que permitem ou não que produzam mudanças em relação a essas práticas historicamente construídas.

Palavras-chave: Discurso. Corpo. Assédio.

## **THE SUBJECT-WOMAN POSITION IN THE COMICS TINA, RESPEITO, BY FEFÊ TORQUATO**

**Abstract:** The condition of women in contemporary society has assumed other positions, promoting dislocations, structural changes in their way of being and existing, but, at the same time, these positions are still linked to historical and ideological conditions that signify it. Thus, this study aims to understand how the subject-woman position is materialized in comics (HQs), in a relationship between body and sexuality. For this, we analyzed the comics Tina, Respeito, by Fefê Torquato (2019), based on Discourse Analysis studies (Orlandi, 2007, 2010). For this, we will intersperse in the discussion of the analysis, in the relationship with scholars on comics such as Vergueiro (2020) and Oliveira (2007). The comics are presented as a place to be able to say about various problems, such as explaining violence against women, more specifically, sexual harassment at work presented in Torquato's work. The research presents how the woman and her body are constituted in a still patriarchal society, and in conditions that allow or not to produce changes in relation to these historically constructed practices.

**Keywords:** Discourse. Body. Harassment.

## **INTRODUÇÃO**

As Histórias em Quadrinhos (HQs) se constituem em uma diversidade de narrativas gráficas compostas, às vezes, por textos e imagens que têm alcançado um grande público na atualidade. As narrativas gráficas vêm ganhando esse espaço no universo da leitura, pois apresenta uma percepção visual intuitiva, prendendo os leitores ao um contexto histórico, às vezes simples, às vezes complexo e panorâmico.

Sendo assim, os quadrinhos são uns dos facilitadores para que algumas informações cheguem ao mundo da arte literária. Por isso, por muito tempo seus estudos estiveram atrelados à literatura. Entretanto, sua constituição e alcance se dão de outra forma, pois envolvem a imagem, a ilustração, o traço do artista em sua produção, permitindo uma diversidade de obras com diferentes temáticas, alcançando variados leitores e assim se colocando em outro lugar, paralelo, mas diferente da literatura.

Os quadrinhos, desse modo, chegam como uma manifestação artística, com histórias curtas e longas, densas, cômicas e elaboradas; ganhando reconhecimento cultural em grande parte do mundo; atraindo pessoas pelas suas publicações em forma de arte e a possibilidade de múltiplas interpretações.

Diante dessa diversidade, um aspecto que atualmente tem-se discutido é como a mulher é significada tanto nas produções de quadrinhos, quanto como personagens. Oliveira (2007), ao explicitar sobre a história das mulheres nos quadrinhos, comprehende que na maioria dos quadrinhos observados há uma recorrência da imagem da mulher na posição de dócil, submissa ou sedutora.

Desse modo, este estudo objetiva compreender como a imagem da mulher é materializada nas histórias em quadrinhos, numa relação entre corpo e sexualidade. Para isso, analisamos os quadrinhos Tina, Respeito, da quadrinista brasileira Fernanda Melendres, mais conhecida como Fefê Torquato. A quadrinista sempre foi apaixonada por desenhos, e encontrou-se com os quadrinhos como forma de manifestar sua comunicação com o mundo. Ela foi criada em Curitiba e estudou música na Faculdade de Belas Artes do Paraná. Em 2011, Fefê Torquato iniciou sua carreira como ilustradora; ainda no mesmo ano procederam seus primeiros quadrinhos e personagens (Torquato, 2019).

Assim, com base nos estudos da Análise de Discurso (Orlandi, 2007, 2010) e entremeando na discussão da análise, na relação com estudiosos sobre HQs como Vergueiro (2020) e Oliveira (2007), buscamos compreendemos o modo como a posição sujeito-mulher é constituída a partir de seu corpo, como um objeto a ser usufruído pelo outro, geralmente o homem, e como para poder se significar é colocada em posições que visam a sua submissão, como se fosse algo já estabelecido e não modificado. Assim, o quadrinho nos mostra como poder agir em certas situações, mas não deixando de refletir que nem sempre é fácil lidar com o assédio sexual no trabalho, pois há a hierarquia de poder utilizada para poder manipular e assim a mulher sair prejudicada. É nessa perspectiva que entendemos a necessidade de quadrinhos como esse para trazer tema polêmico, pois pode ser um meio de ensinar aos leitores sobre respeito e propiciar seus efeitos na sociedade.

## **DESENVOLVIMENTO: MULHERES E QUADRINHOS**

Quando aprofundamos no universo das HQs, observamos como as mulheres estão presentes em sua constituição e personagens. No caso do material deste estudo, temos Tina, uma personagem mulher, e consequentemente na posição de mulher constitui, a partir do quadrinho de Fefê Torquato, uma representação de várias mulheres que sofreram/sofrem assédio sexual no Brasil.

Esse modo de olhar a personagem Tina em um novo contexto e momento histórico se propõe a partir de uma autoria feminina, que, em sua vivência, pensa a personagem constituída por outro quadrinista, numa relação com uma memória discursiva, isto é, “[...] o já dito que constitui todo dizer.” (Orlandi, 2010, p. 21), nesse caso, podemos pensar em tudo que foi produzido sobre a personagem Tina e agora com a obra de Torquato (2019) é ressignificada, numa relação entre a memória e a atualidade.

Para Oliveira (2007), a constituição da imagem da mulher nas histórias em quadrinhos possui particularidades formadas pelos princípios e concepções coletivas, produzindo assim, sentido para um determinado grupo. A ressignificação dessa imagem é marcada como um reflexo da existência, relacionada a práticas moral e social. Desse modo, essa representação é uma agregação ao conjunto de representação do gênero feminino, não pela aparência, mas por valores e crenças sociais do autor, simbolizadas pelos leitores. Essa simbolização é uma junção do sujeito e o corpo social, que estabelecem a sua relação identitária, criando representações de si em posição social.

O físico representado entre o gênero feminino e masculino é constituído pela sexualidade no contexto atual, muitas vezes

abordada como uma predileção. Todavia, a mulher é configurada como um ser materializado pelos seus costumes e crenças, isto é: “A identidade feminina passa a ser materializada sob a forma de atributos; cada um deles constitui um marcador de gênero e carrega um sentido já dado.” (Oliveira, 2007, p. 142).

Seguido pela apropriação masculina, a mulher é idealizada como um objeto simbólico, existente ao olhar do que pode transmitir; a sua beleza e atração é representada pela sua cor, fidelidade, impulsividade, pelas características associadas à virgindade. De acordo com Oliveira (2007), a representação discursiva da mulher nas histórias em quadrinhos é construída historicamente como uma constituição física, demonstrada por sua própria significação no corpo feminino, ou seja, existe um certo controle sobre a mulher e a sua sexualidade. A autora salienta que a representação do corpo feminino nas histórias em quadrinhos tem sido, há várias gerações, um lugar erotizado de significações, uma instância de vigilância e controle sobre a sexualidade masculinas e femininas, ousadiamente, estabelecem a identidade feminina e ratificam os valores e padrões masculinos.

Nessa perspectiva, a posição sujeito-mulher é constituída a partir de uma idealização culturalmente formada. Ou seja, é:

[...] do funcionamento da ideologia em geral que resulta a interpelação dos indivíduos em sujeitos [...].  
Interpelação que se realiza através do complexo de formações ideológicas e, especificamente, através do interdiscurso intrincado nesse complexo, fornecendo a cada sujeito sua “realidade” enquanto sistema de evidências e de significações percebidas [...] (Orlandi, 2010, p. 18).

Evidências e significações que trazem insatisfação nas mulheres por não terem um corpo padrão, e estão sempre frustradas por não conseguirem criar a imagem da sua arquitetação corporal, priorizando sempre a forma de agradar o olhar de outros, refletindo nas HQs: “As personagens femininas de história em quadrinhos, mocinhas ou vilãs, convertem-se em verdadeiros manuais de forma/significações a serem ludicamente decodificados pelos olhos dos meninos” (Oliveira, 2007, p. 151).

Diante disso, Oliveira (2007) transcreve três modelos para a manifestação significativa da sexualidade feminina nas histórias em quadrinhos norte-americanas: Maternizado, representado por uma marcação familiar, significativamente como um corpo de uma mãe, o qual não possui uma representação de prazer, tornando-o um corpo inábil. O segundo modelo caracteriza o corpo infantilizado, registrando a ideia de um lugar silencioso, acentuados por traços no rosto, olhos arredondados, bocas pequenas e bochechas rosadas, ou seja, algo que não tem evidências de sexualidade. O terceiro modelo refere-se ao corpo erotizado, dotado por traços sexuais, demonstrando então, o sexo e a feminilidade. Possivelmente, observados pelos seios, cinturas, nádegas.

Considerando a imagem gráfica como um elemento essencial de comunicação na história da humanidade, é importante ressaltar que as histórias em quadrinhos se tornaram um objeto transmissor de mensagens. Assim, de que modo a mulher e seu corpo está sendo representado?

Para Vergueiro (2020), as histórias em quadrinhos vão ao encontro das necessidades do ser humano, na medida em que utilizam fartamente um elemento de comunicação. Mesmo com o

surgimento de novas composições e impressões comunicativas, as histórias em quadrinhos continuam sendo um meio de comunicação popular.

Vergueiro afirma:

A evolução da indústria tipográfica e o surgimento de grandes cadeias jornalísticas, fundamentados em uma sólida tradição iconográfica, criaram as condições necessárias para ao aparecimento das histórias ou narrativas gráficas contendo os principais elementos da linguagem dos quadrinhos possam ser encontradas, paralelamente, em várias regiões do mundo, é possível afirmar que o ambiente mais propício para seu florescimento localizou-se nos Estados Unidos do final do século XIX, quando todos os elementos tecnológicos e sociais encontravam-se devidamente consolidados para que a histórias em quadrinhos se transformassem em um produto de consumo massivo (Vergueiro, 2020, p. 10).

Os quadrinhos norte-americanos construíram desenhos recreativos, como forma de contar piadas ou histórias, sendo publicados como as famosas “Tiras”, evidenciados por familiares, política, principalmente, por protagonistas femininas. Na década de 1920, surge os quadrinhos naturalista, representando objetos e pessoas, causando um maior impacto aos leitores.

Desse modo, além de projetar um imaginário sobre a mulher, os quadrinhos também refletem o imaginário social sobre os papéis sociais, e a forma como isso foi ocorrendo foi mudando conforme as mudanças históricas e sociais foram acontecendo.

É nesse aspecto que as obras quadrinísticas se constituem em um lugar para abrir discussões sobre diversos assuntos e problemáticas essenciais, como no caso do assédio sexual, vivido pela personagem Tina, na obra de Torquato (2019).

A constituição da imagem da mulher nas Histórias em quadrinhos se significa a partir de valores socioculturais. O contexto retratado em Tina, Respeito é uma situação de violência vivida por muitas pessoas. A protagonista Tina é uma mulher de 22 anos, brasileira, formada recentemente em jornalismo; delonga a uma vida independente, longe dos familiares, e propriamente é uma investigadora da comunicação. A personagem surgiu na década de 70, tendo sua primeira exposição na primeira página da Folhinha de S. Paulo 337.

Pensando na possibilidade em apresentar uma história mais voltada para a época, o cartunista Maurício de Sousa criou a personagem Tina; com estilo hippie, de modo não convencional, cabelos grandes e defensora do não conservadorismo, possivelmente, Tina era uma criação histórica e cultural da década de 1960 e 1970. Após anos de seu lançamento, Maurício de Sousa cria o projeto Graphic- MSP<sup>1</sup>, uma produção consagrada por 150 artistas de todo o país.

A narrativa expõe a história de Tina e sua vivência no mundo adulto, intensificada pelo seu relacionamento com a família, amigos e colegas de serviço. A personagem vivencia algo assustador e desafiante para sua vida pessoal e profissional: o assédio.

A quadrinista transformou a personagem em uma jornalista, que abandonou os trabalhos como freelancer, para viver o sonho de trabalhar em uma redação. A HQ mostra sua

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://culturadaria.com.br/graphic-msp-da-mauricio-de-sousa-producoes/>. Acesso em 10/01/2023.

vida na cidade, longe da família e amigos, com quem ainda mantém contato pelo uso das tecnologias digitais. Em seu trabalho, Tina é assediada por um dos seus chefes, o jornalista Jairo Figueiredo, e sem saber o que fazer, a personagem acaba encontrando primeiro ajuda com a mãe que fala que querendo ou não, ela está em um momento privilegiado para poder fazer alguma coisa, pois muitas mulheres na mesma situação não possui as mesmas condições que Tina. E assim, ela enfrenta o chefe, mesmo correndo o risco de ser demitida. Diante da narrativa, e de nosso objetivo, fizemos nossa análise.

## MATERIAS E MÉTODOS

A metodologia utilizada segue os estudos da Análise de Discurso de linha materialista, com base em Pêcheux e Orlandi. Desse modo, o processo teórico e metodológico se constitui a partir da questão proposta para cada estudo. No caso, questionamos como o a posição sujeito-mulher é significada nos quadrinhos *Tina, Respeito*, de Fefê Torquato (2019). Para buscar responder essa pergunta, mobilizamos alguns conceitos como discurso, condições de produção, memória discursiva, compreendendo que: “Esses objetivos, em consonância com o método e os procedimentos, não visam a demonstração, mas a mostrar como um discurso funciona produzindo (efeitos de) sentidos” (Orlandi, 2007, p. 63). Por isso, buscamos compreender como nosso material de análise, os quadrinhos, produz sentidos, pois na Análise de Discurso: “O dispositivo, a escuta discursiva, deve explicitar os gestos de interpretação que se ligam aos processos de identificação dos sujeitos, suas filiações de sentidos: descrever a relação do sujeito com sua memória” (Orlandi, 2007, p. 60). Desse modo, o recorte das

imagens se dá a partir da teoria e do objetivo de compreender como a posição sujeito-mulher é materializada nas histórias em quadrinhos (HQs), numa relação entre corpo e sexualidade.

Além de compreender os conceitos da Análise de Discurso e fazer a análise do objeto a partir deles, também buscamos compreender as noções de histórias em quadrinhos com autores da área como Postema (Vergueiro), Oliveira (2007).

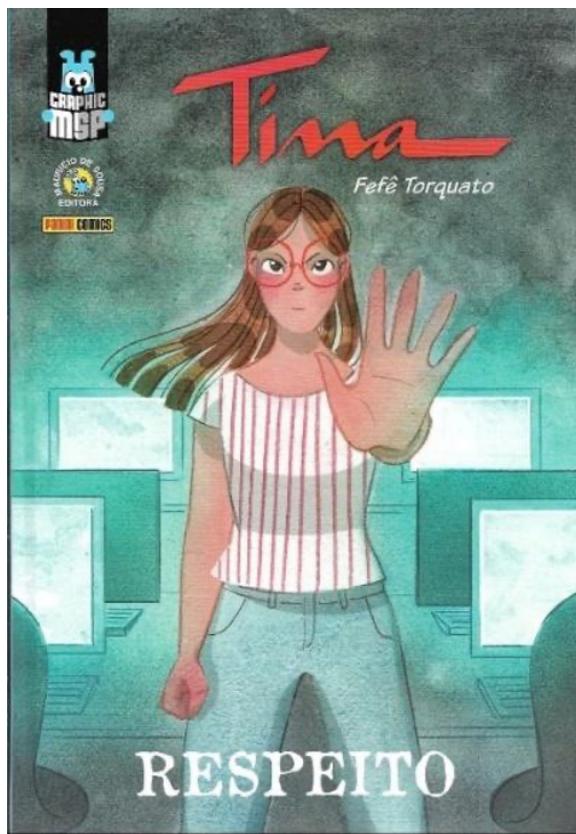
## **RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO: A POSIÇÃO SUJEITO-MULHER EM TINA, RESPEITO**

As HQs se tornaram uma forma de enxergar vários discursos entre mulheres, se tornando um meio dos quadrinistas comunicarem com o público, a fim de produzir sentidos aos questionamentos e ideias. Assim, as imagens selecionadas para a análise fazem parte de uma narrativa, roteirizada e ilustrada por uma mulher, que ao contar a história da personagem, pode-se identificar como a transformação do corpo feminino, sendo interpelada pelo cenário contemporâneo. Embora o discurso seja um processo singularizado pela língua e a história, é nela a realização da materialidade, determinando sentidos e sujeitos.

Desse modo, o recorte das imagens dos quadrinhos remete a nosso objetivo: compreender como o sujeito-mulher é significado nos quadrinhos de Torquato. Entende-se que “As relações de linguagens são relações de sujeitos e de sentidos e seus efeitos são múltiplos e variados” (Orlandi, 2007, p. 21). Nessa perspectiva, os sentidos aqui observados dizem de um processo de significação histórico e social sobre a condição da mulher, seu corpo e sua sexualidade. Observamos isso a partir da personagem Tina.

A primeira figura trata sobre a capa do quadrinho. Esta é uma imagem que coloca o corpo feminino em evidência, sombreada em uma limitação social.

Figura 1: Capa da Graphic Novel MSP Tina, respeito



Fonte: Torquato (2019)

A posição sujeito-mulher compõe essa imagem apresentando o espaço de trabalho, recomposto de computadores ao fundo, certificando um espaço tecnológico, alcançado no mundo publicitário. O olhar de Tina se desvenda no controle de uma decisão difícil, mas necessária. O corpo é

posicionado como uma conclusão de um breve posicionamento, como uma parede, firme, fixa, para parar qualquer coisa que venha sobre si. A mão direita fechada representa impulso para tais incitações e a mão esquerda aberta representa “Pare”, como uma forma de dizer chega, esse corpo exige respeito.

A expressão “Respeito”, em destaque, traz uma memória ao ponto de vista social, como uma ação defensiva, chamando atenção pela escrita em caixa alta (*Caps lock*), mobilizada pelo sentido de uma voz gritando. Esse efeito é posicionado significativamente pela palavra em questão, fazendo parte dos princípios ético e social. Considerando seus efeitos de sentidos, a cor branca escolhida para ressignificar a palavra toma a posição de luz, que ilumine o caminho, que clareie, exponha o assédio, como também significa a busca por poder viver em paz, com respeito. Ou seja, “[...] os sentidos não estão só nas palavras, nos textos, mas na relação com a exterioridade, nas condições em que eles são produzidos e que não dependem só das intenções dos sujeitos” (Orlandi, 2007, p. 30).

Desse modo, é possível compreender o sentido produzido por esses efeitos, não como uma decodificação de uma mensagem, mas como efeitos de sentidos que são produzidos em condições, presentes no modo como se diz, isto, é: “Esses sentidos têm a ver com o que é dito ali, mas também em outros lugares, assim como com o que não é dito, e com o que poderia ser dito e não foi.” (Orlandi, 2007, p. 30).

Na narrativa apresentada pelos quadrinhos, Tina é uma jovem que busca atuar como jornalista ao lado de grandes produtores de notícia. Entretanto, a recepção que tem se torna um obstáculo. Além de se acostumar com a nova vida, na cidade grande, ainda tem que lidar com o assédio no trabalho.

Nessa perspectiva, as figuras abaixo referem-se à insuficiência e às limitações impostas pela sociedade sobre o corpo feminino, marcado pela posição dos corpos e olhar no rosto masculino em comparação ao rosto da personagem Tina, apresentando uma imposição sobre o outro, no caso, sobre Tina.

Figura 2: Tina sendo assediada



Fonte: Torquato, 2019, p. 59

Na Figura 2, Tina está na sala do chefe. Vestida de calça jeans e *T-shirt* listrada. O foco é a masculinidade do produtor chefe, maximizada nas imagens de seu rosto ao olhar para Tina. Rostos, que a cercam com um olhar que coíbe, intimida e ameaça. Tina parece estar assustada em mais uma situação angustiante representada pelo machismo. É constrangedor para ela, se deparar com tal proposta conturbadora ao seu caráter. As faláciais persuasivas é mais uma marca da chantagem explanada pelo redator “Você sabe quantos por aí fariam qualquer coisa por uma chance como a que eu estou te oferecendo?”, uma chantagem.

Para Foucault (2008), o corpo é como elemento de saber e poder, ou seja, é uma função resistente do sujeito no meio social. O corpo é subjugado como natural, controlável e transparente, todavia, na perspectiva discursiva, ele translada para um lugar obscuro, transformado pelo material possibilitado pelo discurso, ou seja, o corpo é uma linguagem relacionado ao discurso. A sua singularidade está presente na concepção histórica e ideológica interpelada como um objeto do discurso, intricada conceituadamente no campo discursivo.

Nessa direção, de acordo com a imagem e as falas nos balões, na posição do corpo de Tina. Observamos como a sujeito-personagem está sendo induzida a sair para jantar com seu patrão, recebendo, então, uma proposta nada agradável e intimidadora, o que transmite a ideia que ela só conseguirá conquistar seu espaço na redação se jantar com o diretor. Nesse momento, o corpo feminino torna-se uma ferramenta, ou até mesmo um objeto nas mãos para o homem, assim é possível compreender a discursividade ideológica interpelada

nesse contexto, em que o homem na posição de poder se vê na posição de poder fazer o que desejar com sua subordinada, como se isso fosse algo evidente. Conforme Orlandi (2007), o funcionamento ideológico se dá a partir do excesso e não da falta, daquilo que é dado como cristalizado, já estabelecido, significando pelo efeito de evidência, “sempre foi assim”.

A expressividade é superficialmente descritiva no rosto da personagem Tina; a forma como suas mãos se fecham e se prendem na cadeira ao se sentir pressionada e vedada pela força masculina. Tina é tocada no rosto, e ainda induzida a oferecer seu corpo como objeto. Tina reconhecia que seu futuro dependia literalmente de suas escolhas, e a expressão persuasiva do diretor é mais uma marca estendida de tantos homens que usam o seu poder para intimidar: “... Janta comigo e você tem toda uma carreira pela frente, ou não”. Essa é mais uma questão constituída pelo aculturamento masculino, pressionado na narrativa e na realidade.

A mulher muitas vezes é vista como um objeto de sedução, tão logo fixada como uma ideia de exposição, esse é o retrato estipulado pela maioria dos homens. A fala do diretor: “Mas lembre-se bem: o futuro depende das escolhas que você faz.”, se torna algo inibidor ao comportamento de Tina, deixando-a sem reação para dar a resposta necessárias à sua manipulação. Tina está assustada, fragilmente coagida, provavelmente com medo de não conquistar o que sempre sonhou, ser uma redatora conhecida no mundo jornalístico. O discurso se prende na insatisfação da protagonista, representada pelo olhar de tantas mulheres que passam ou passaram por situação como essa. Orlandi (2010, p. 15) destaca que os “Efeitos que resultam da relação de

sujeitos simbólicos que participam do discurso, dentro de circunstâncias dadas". Esses efeitos fazem sentidos, pois de certa forma os sujeitos são impactados pelas suas memórias discursivas. O discurso mostra que o sentido pode apresentar inúmeras representações, mas não pode ser qualquer um, todavia, ele depende desse processo de constituição.

Tina passa por uma situação que diz sobre sua posição enquanto mulher no meio de trabalho, em que a expressão persuasiva do diretor é mais uma marca estendida de tantos homens que usam o seu poder para intimidar: "O que você vai escolher? Embrulhar peixe ou assinar sua primeira grande matéria?". Nesse quadrinho, percebe-se que Tina está completamente angustiada, assustada pela situação. A imagem é fortemente destacada para as mãos do chefe tocando seu rosto. Sua expressão se torna excruciente, opressivo e agoniente, a deixando com lágrimas no rosto. Suas lágrimas são de impotência e insegurança. E como pode ser observado, a chantagem é claramente um dos anseios conduzido pelo colunista, que age como se aquela situação fosse normatizada.

Depois do assédio sofrido, Tina fica sem rumo, até conversar com sua mãe que lhe orienta e dá forças para fazer alguma coisa, resultando na ação da figura abaixo.

**Figura 3: Tina entrega artigo de diversas mulheres assediadas**



Fonte: Torquato (2019, p. 75).

Na Figura 3, Tina agora volta ao escritório de redação e se encontra novamente com seu chefe. No primeiro quadrinho, formaliza uma ideia que Tina está de cabeça baixa, repreendida pelo medo que ainda lhe prende. A expressão de Jairo Figueiredo é de superioridade e soberania. Todavia, é nessa imposição que ela se desprende a apreensão, estende seu olhar e apoia seu braço com algumas folhas escritas no peito do dirigente da redação. Tina entrega algumas páginas escritas por ela que, por sua vez, seria uma representação de artigo jornalístico, apoiado

e certificados por outras mulheres que também sofreram assédio pelo mesmo produtor.

No último quadro, seu olhar é conduzido pela satisfação e coragem. Tina agora se vê como uma mulher empoderada, pois mesmo enfrentando situações difíceis, a encarou com a verdade e justiça, e por fim, conseguiu o que tantas mulheres não tiveram as condições de poder fazer: desmascarar um assediador.

Pensando na possibilidade de encorajar outras mulheres, a narrativa se tornou um meio de mostrar aos leitores o papel da mulher enquanto sujeito, uma das perguntas para entrevista com a roteirista da HQ, foi se o quadrinho seria uma forma de mostrar a luta dessas mulheres que sofrem assédio diariamente, e qual era seu posicionamento enquanto mulher.

Mesmo sendo um crime difícil de comprovar, e por não deixar marcas físicas, muitas mulheres se calam, principalmente pela situação inferior ao assediador, ou até mesmo o que reflete a honra e ao seu comportamento, culpabilizadas pelas suas vestes e suas condutas. Aqui é possível identificar que a Cartunista certifica que nenhuma mulher deve permanecer em silêncio diante do assédio sexual. Mas entende que cada situação é diferente e nem todas possuem as mesmas condições de Tina. Ou seja, a luta é difícil, mas precisa ser contínua para poder atingir a todas.

## CONCLUSÃO

A posição sujeito-mulher materializada nos quadrinhos Tina, Respeito alerta para um assunto de violência: o assédio sexual no trabalho. Ao recortar essa problemática, observa-se como o corpo e a sexualidade se dão como meios de submissão

da figura feminina ao outro. Ou seja, à mulher é negada até como se situar nessas situações, pois a posição de poder representada pela hierarquia profissional impõem um “aceite” àquela situação, silenciando possíveis resistências. Por outro lado, a narrativa gráfica mostra que há mudanças sociais e históricas que propiciaram a atitude da sujeito-personagem Tina, que, em seu lugar, de certa forma, privilegiado, de agir.

Assim, para falar de assédio sexual, é possível criar recursos que fomentam a importância de preservar as mulheres desses acontecimentos, como uma forma leve e intuitiva, a HQ é totalmente certeira quando se trata de assuntos sociais. Nessa direção, chama-se, primeiramente, a atenção para o fato de o objetivo dessa análise compreender a posição sujeito-mulher no espaço de trabalho e um problema social, e como ainda existem casos que ferem a dignidade da mulher.

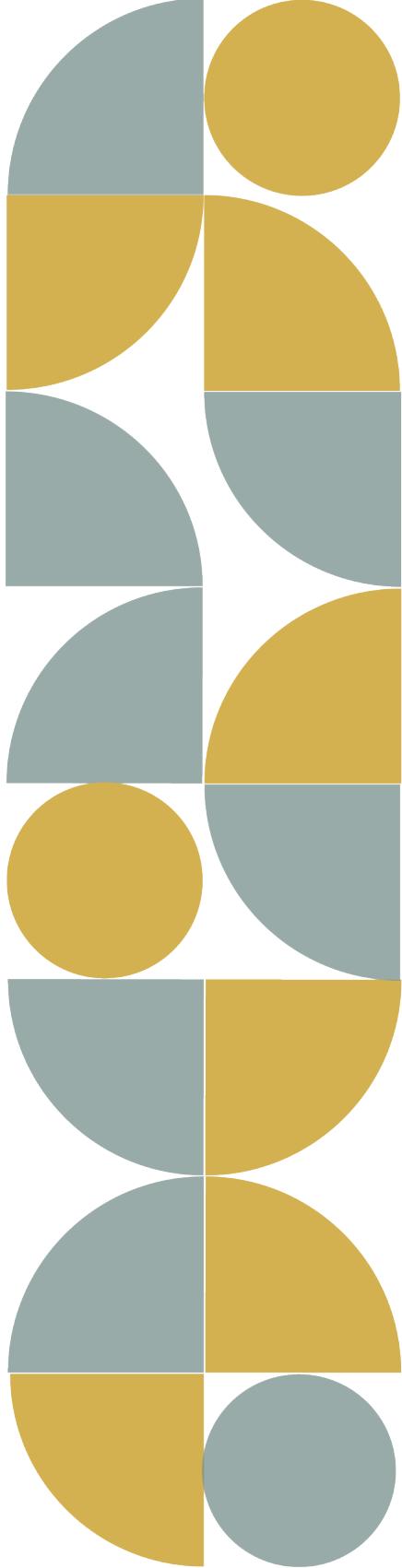
Essa atitude remete ao desfavorecimento da mulher em relação ao comportamento sexista e suas condutas violentas. Por essa razão, quando se trata de um tema polêmico como esse, os quadrinhos pode ser um meio de ensinar aos leitores sobre respeito e sua disseminação na sociedade.

Portanto, por intervenção da análise da narrativa, foi possível compreender e identificar como a mulher e seu corpo é significado, podendo, assim, certificar que o discurso subjetiva os sentidos da sua transformação na história social e no mundo dos quadrinhos.

Esse tema precisa necessariamente ser discutido e priorizado em outros estudos, visando a possibilidade de incentivar mulheres a denunciar situações de assédio sexual no trabalho ou em outros locais.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão.** 35. ed. Tradução de Raquel Ramalhete. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- OLIVEIRA, Selma Regina Nunes. **Mulher ao quadrado: As representações femininas nos quadrinhos Norte-americanos, permanências e ressonâncias (1895- 1990).** Brasília: Editora UnB 2007.
- ORLANDI, Eni P.; LAGAZZI-RODRIGUES, Suzy (Orgs.). **Introdução às ciências da linguagem:** Discurso e textualidade. 2. ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 2010. ORLANDI, Eni P. **Análise do discurso: princípios e procedimentos.** 7. ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 2007.
- TORQUATO, Fefê. **Graphic MSP: Tina: respeito. Roteiro e arte por Fefê Torquato.** Barueri, SP: Panini Brasil, 2019.
- VERGUEIRO, Waldomiro. **Uso das HQs no Ensino.** In: Alexandre Barbosa, Paula Ramos, Túlio Vilela, Ângela Rama, Waldomiro Vergueiro (Orgs.). **Como usar as histórias em quadrinhos na sala de aula - 4.** Ed. 5. reimpressão. São Paulo: Contexto, 2020. (Coleção Como usar na sala de aula).



## CAPÍTULO II

---

### O CORPO ESCRAVIZADO EM *KINDRED - LAÇOS DE SANGUE*, DE OCTAVIA BUTLER

Daiara Cristina Silva <sup>1</sup>

Fernanda Surubi Fernandes <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pós-Graduada do Curso de Especialização LETRAMENTO, PRODUÇÃO DE SENTIDOS E ESCRITA da Universidade Estadual de Goiás – UEG/Unidade Iporá. E-mail: daiaracristinna@hotmail.com

<sup>2</sup> Docente do Curso de Letras e da Especialização Letramento, produção de sentidos e escrita da Universidade Estadual de Goiás – UEG/Unidade Iporá. E-mail: fernanda.fernandes@ueg.br

## **O CORPO ESCRAVIZADO EM KINDRED - LAÇOS DE SANGUE, DE OCTAVIA BUTLER**

**Resumo:** Este presente artigo tem como premissa básica discutir como a escravidão comprehende as práticas para a mulher negra na obra literária Kindred - Laços de sangue, de Octavia E. Butler (2019). Como procedimentos teóricos e metodológicos optou-se pela Análise de Discurso, com base em Orlandi (2010), para elucidar como o corpo da mulher negra é significado em dois momentos históricos e sociais que aparecem na narrativa. Entre o mundo atual e o momento histórico em que a escravidão vigorava, a personagem Dana apresenta como o passado atravessa sua condição de mulher na sua atualidade, é uma relação entre a história, memória e o acontecimento que se interpelam, produzindo efeitos sobre a mulher, sobre seu corpo e sobre os corpos escravizados em um momento específico, mas que ainda reflete nos dias atuais.

**Palavras-chave:** Discurso. Sujeito. Mulher. História.

## **THE SLAVE BODY IN KINDRED - LAÇOS DE SANGUE, BY OCTAVIA BUTLER**

**Abstract:** The basic premise of this article is to discuss how slavery understands practices for black women in the literary work Kindred - Laços de Sangue, by Octavia E. Butler (2019). As theoretical and methodological procedures, Discourse Analysis was chosen, based on Orlandi (2010), to elucidate how the black woman's body is signified in two historical and social moments that appear in the narrative. Between the current world and the historical moment in which slavery was in force, the character Dana presents how the past crosses her condition as a woman in her present day, it is a relationship between history, memory and the event that interpellate, producing effects on women, about his body and about enslaved bodies at a specific time, but which still reflects today.

**Keywords:** Discourse. Subject. Woman. History.

## **INTRODUÇÃO**

O livro Kindred - laços de sangue (2019) foi publicado pela primeira vez em 1979 nos EUA, ele é uma obra de ficção científica que foi escrita pela norte americana Octavia Butler. A autora traz a história de Dana, uma mulher afro-americana que por sua vez vive em Nova York com o marido Kevin e que de forma repentina se vê transportada no tempo e também no espaço para a cidade de Maryland, no período do século XIX, um período fortemente marcado pela escravização do povo negro, especificamente nos estados do sul dos EUA.

Assim, este estudo tem como objetivo analisar como a escravidão, enquanto acontecimento discursivo, atravessa o discurso linguístico-corpóreo, determinando as práticas para a mulher negra na obra literária Kindred - Laços de sangue. Para isso, baseamos nos procedimentos teóricos e metodológicos da Análise de Discurso, conforme Orlandi (2010) e Ferreira (2013), para elucidar como o corpo da mulher negra é significado em dois momentos históricos e sociais que aparecem na narrativa.

## **DESENVOLVIMENTO: DISCURSO E CORPO**

A Análise de Discurso (AD) no cenário brasileiro, como se concebe na contemporaneidade, de acordo com Orlandi (2010), leva em consideração o sujeito, a história e a língua. Frente a isto, a AD é construída por meio dos campos de três saberes, a linguística, a psicanálise e o marxismo.

A análise de discurso vai colocar questões na linguística para a linguística assim como vai colocar questões das ciências para as ciências sociais interrogando-as, pois, no campo mesmo em que

elas se constituem. Por seu lado, a análise do discurso não é uma resposta para essas questões. Ela vai mostrar que para respondê-las é necessário se deslocar de terreno constituindo outra região teórica em que o socio histórico e o linguístico se relacionam de maneira constitutiva e não periférica (Orlandi, 2010, p. 14).

Diante do exposto, nota-se que a Análise de Discurso se constrói por meio, da relação direta entre a linguística e as Ciências Sociais de modo que a AD, “[...] desloca a dicotomia entre língua e fala e propõe uma relação não dicotômica entre língua e discurso” (Orlandi, 2010, p. 14).

Assim, Orlandi (2010, p. 14) expõe que o discurso enquanto “[...] efeito de sentidos entre locutores [...]” permite observar a relação entre língua e ideologia, ou seja, é uma prática, relação em que os efeitos são produzidos. Desse modo, para entender o processo de significação é necessário levar em consideração as condições de produção, os sujeitos e a situação, no sentido estrito e no sentido lato. Ou seja:

Em sentido estrito ela [a situação] comprehende as circunstâncias da enunciação, o aqui e o agora do dizer, o contexto imediato. No sentido lato a situação comprehende o contexto sócio-histórico, ideológico mais amplo. Se deparamos com o contexto imediato e contexto em sentido amplo é para fins de explicação, na prática não podemos dissociar um do outro (Orlandi, 2010, p. 15).

Além disso, Orlandi (2010) explicita que na AD o sujeito não é empírico, pois o enunciador e o destinatário são vistos como sendo pontos centrais das relações de interlocução, e isto

implica em posições adversas do sujeito, que se constituem em diferentes formações discursivas.

Neste cenário, na concepção dessa autora, as formações discursivas consistem em projeções que materializam as ideologias. Logo, as palavras, expressões, “[...] proposições adquirem seu sentido em referência às posições dos que a empregam, isto é, em referência as formações ideológicas nas quais, essas posições se inscrevem” (Orlandi, 2010, p. 17).

Nessa perspectiva, conforme a autora, os sentidos ocorrem nessa relação como o que é dito e o que pode ser dito de acordo com as formações discursivas, tais como a formação religiosa, social, econômica, entre outras.

Nessa direção, Ferreira (2013, p. 78) explicita que o corpo e discurso caminham próximos no campo teórico da Análise de Discurso. “E isso não deve ser motivo de espanto. Afinal corpo é tanto uma linguagem, como uma forma de subjetivação e, por isso mesmo, tem relação estreita com o discurso”.

Enquanto isso, para Orlandi (2012, p. 83), “[...] a significação do corpo não pode ser pensada sem a materialidade do sujeito. E vice-versa, ou seja, não podemos pensar a materialidade do sujeito sem pensar sua relação com o corpo.” Nessa relação, corpo e sujeito se constituem e produzem seus efeitos.

Diante disso, comprehende-se que:

Ao pensarmos a noção de corpo, enquanto corpo discursivo, não empírico e não biológico, não orgânico, o estamos propondo como um objeto discursivo, como materialidade que se constrói pelo discurso, se configura em torno de limites e

se submete à falha. Para dar vida e fôlego a essa formulação, torna-se necessário a inclusão do real do corpo como categoria incontornável do campo discursivo (Ferreira, 2013, p. 78).

Para a autora, quando se remete a ideia do corpo que fala, seria o entendimento corpo que falta, ou seja, ausência da inclusão da noção de real do corpo, com língua e o sujeito. À exemplo do que “[...] singulariza o registro do real, o real do corpo seria o que sempre falta, o que retorna, o que resiste a ser simbolizado, o impossível que sem cessar subsiste” (Ferreira, 2013, p. 78).

Orlandi (2012) estabelece uma relação direta entre o corpo, a memória e o sujeito, pois enquanto materialidade específica do sujeito, ele se configura por meio da historicidade, da existência, ou seja, um corpo simbólico que é investido por meio de sentidos na formação social, tendo seu corpo interpelado pela ideologia. “A ideologia, como sabemos, na perspectiva discursiva, é uma prática e esta prática envolve, afeta e faz parte do processo de significação do corpo do sujeito.” (Orlandi, 2012, p. 87).

Logo, nota-se que na Análise de Discurso, compreende-se o discurso como sendo “efeito de sentidos entre locutores”, quando se fala do discurso do corpo, se pensa nos efeitos que são produzidos de acordo com que este corpo se apresenta na performance, por meio, da sua relação com a memória discursiva, que se atrela aquilo que foi dito antes em outros momentos históricos e sociais. Por isso, discutimos a seguir sobre a condição da mulher negra e da questão racial.

## **DESENVOLVIMENTO: MULHERES, RAÇA E CLASSE**

Davis (2016) nos possibilita uma vasta e profunda reflexão a respeito da história das mulheres negras, mostrando como as condições históricas e sociais têm sido marcadas por opressão e várias formas de violência pelas quais as mulheres negras têm passado ao longo dos séculos. A autora ressalta como a escravidão negra, por exemplo, se tratou de um evento que contribuiu imensamente para a desumanização das mulheres negras, observa que o determinismo biológico fez com que a raça branca se sobrepusesse às demais e as sociedades escravocratas se fundaram alimentando o racismo, um racismo cruel, doloroso e que deixou e ainda deixa marcas negativas pelo mundo afora.

Sendo assim, nota-se que o racismo moderno “[...] culminou no século XIX, quando adquiriu o reforço pseudocientífico de teorias biológicas de raça, e continuou a servir como apoio ideológico para opressão colonial mesmo depois da abolição da escravidão” (Almeida, 2019, p. 31).

Neste sentido, Davis (2016) possibilita o entendimento de que ao se pensar o contexto histórico, cultural e social do mundo ocidental, nota-se que é importante se levar em conta a intersecção entre raça, classe e gênero, para então poder buscar estratégias de se obter uma sociedade desejável, pautada pela equidade de gênero e valorização da mulher negra.

Vale mencionar que Davis (2016) traz que é imprescindível se pensar criticamente sobre as múltiplas formas de opressões enfrentadas pelas mulheres negras, bem como estas se combinam e se entrecruzam. Deste modo, a autora salienta que ao se pensar na sociedade fortemente capitalista e excludente,

certamente as mulheres negras têm sido há anos as mais atingidas por este sistema. Para a autora:

Como regra, pessoas brancas abolicionistas ou defendiam os capitalistas industriais ou não demonstravam nenhuma consciência de identidade de classe. Essa aceitação sem objeções do sistema econômico capitalista era evidente também no programa do movimento pelos direitos das mulheres. Se a maioria das abolicionistas via a escravidão como um defeito indecente que precisava ser eliminado, a maioria das defensoras dos direitos das mulheres enxergava a supremacia masculina de forma similar – como uma falha imoral de uma sociedade que, em seus demais aspectos, era aceitável (Davis, 2016, p. 81).

Essa mesma autora enfatiza como a escravidão negra afetou as mulheres de tantas formas, mencionando os estupros, coerção sexual e várias formas de violência e opressão, que nem sempre estão descritas na literatura. Desta forma, constata-se que a escravidão foi algo de profunda desumanização para este público e que para compreender o racismo, as desigualdades de gênero e a opressão feminina hoje, requer o conhecimento do passado. Neste sentido, é importante salientar que:

As mulheres negras, entretanto, pagaram um preço alto pelas forças que adquiriram e pela relativa independência de que gozavam. Embora raramente tenham sido “apenas donas de casa”, elas sempre realizaram tarefas domésticas. Dessa forma, carregaram o fardo duplo do trabalho assalariado e das tarefas domésticas – um fardo duplo que sempre

exige que as trabalhadoras possuam a capacidade de perseverança de Sísifo (Davis, 2016, p. 244).

Como se observa, mesmo que vagarosamente, as mulheres negras foram obtendo algumas importantes conquistas, resultantes de suas lutas, persistência e desejo pela libertação, direitos e valorização. Destaca-se que igualmente aos seus parceiros, as mulheres negras trabalharam muito e assumiram responsabilidade de provedoras da família e que “[...] as qualidades femininas não ortodoxas da assertividade e da independência pelas quais as mulheres negras têm sido frequentemente elogiadas, mas mais comumente censuradas – são reflexos de seu trabalho e de suas batalhas fora de casa” (Davis, 2016, p. 244).

Para Davis (2016), assim como as mulheres brancas chamadas de “donas de casa”, as negras também realizaram as mesmas atividades domésticas, mas ao contrário destas que aprenderam a contar com o apoio dos parceiros para se ter segurança econômica, as esposas e mães negras que também são trabalhadoras, dificilmente puderam ter tempo e energia para se dedicarem somente à vida doméstica.

Almeida (2019) traz a percepção de que o racismo é algo estrutural, uma vez que se encontra arraigado aos aspectos econômicos e políticos da sociedade e este racismo estrutural, que muitas vezes passa despercebido por muitas pessoas, está interligado com as várias manifestações da desigualdade e violências presentes na contemporaneidade.

Neste contexto, para Almeida (2019), é possível notar várias expressões do racismo no cotidiano, como por exemplo na dinâmica das instituições, nas relações interpessoais, dentre outras e enfatiza a necessidade da percepção de que o

racismo revela algo mais profundo, uma vez que se desenvolve nas esferas políticas e econômicas da sociedade. Assim, cabe destacar que:

O conceito de racismo institucional foi um enorme avanço no que se refere ao estudo das relações raciais. Primeiro, ao demonstrar que racismo transcende o âmbito da ação individual, e, segundo, ao frisar a dimensão do poder como elemento constitutivo das relações raciais, não somente o poder de um indivíduo de uma raça sobre outro, mas de um grupo sobre outro, algo possível quando há o controle direto ou indireto de determinados grupos sobre o aparato institucional (Almeida, 2019, p. 31).

Como se nota, o conceito de racismo institucional foi um avanço significativo no sentido de trazer a percepção de que este vai além de ações individuais, mas possui raízes mais profundas e que precisam ser compreendidas, para serem problematizadas e erradicadas. “A superação do racismo passa pela reflexão sobre formas de sociabilidade que não se alimentem de uma lógica de conflitos, contradições e antagonismos sociais que no máximo podem ser mantidos sob controle, mas nunca resolvidos” (Almeida, 2019, p. 127). Ou seja, o autor entende que é imprescindível compreender o racismo e outras maneiras de discriminação como parte essencial nos processos de exploração e de opressão de uma sociedade que se pretende transformar.

A partir dessas concepções, compreendemos como a obra de Butler (2019) se insere em um contexto histórico e social em que a mulher negra ainda precisa marcar seu lugar de forma mais evidente, pois muito do que foi feito nem sempre

a alcançou. E a Octavia Butler permite isso a partir da literatura que tem um alcance não somente nos Estados Unidos, mas em outros países, possibilitando seus efeitos de identificação, numa relação com o social.

## **DESENVOLVIMENTO: LITERATURA E SOCIEDADE**

Como se sabe, a literatura possui grande importância no interior de uma sociedade, contribuindo de maneira imensa para a formação humana, uma vez que auxilia na compreensão da realidade, aguça a imaginação, a criatividade, bem como a capacidade crítica dos indivíduos. Sendo assim, reflexões a respeito da relação entre literatura e sociedade são importantes e necessárias.

Como tratamos de uma obra que apresenta, a partir da viagem no tempo, o olhar sobre o agora e o passado, também refletimos como a literatura e a sociedade se constituem, pois, conforme Cândido (2006), a literatura pode ser compreendida no interior de um contexto histórico e o autor em estudo destaca o papel do escritor e a recepção da obra pelo público por meio de uma abordagem mais sociológica, que estética.

Para Cândido (2006), a arte pressupõe um indivíduo que assume a iniciativa da obra, e desperta o leitor para a percepção de que a literatura pode ser entendida como um todo, resultante de diferentes características sociais, mas que se complementam.

Assim, Cândido (2006) apresenta que autor, obra e público são três elementos fundamentais na comunicação artística e expõe a reflexão de que uma obra surge da confluência da iniciativa individual e condições sociais, questionando

qual a função do artista, qual a sua posição social e quais limites de sua autonomia criadora. Neste sentido, é importante compreender que:

Na medida em que a arte é um sistema simbólico de comunicação inter-humana, ela pressupõe o jogo permanente de relações entre os três, que formam uma tríade indissolúvel. O público dá sentido e realidade à obra, e sem ele o autor não se realiza, pois ele é de certo modo o espelho que reflete a sua imagem enquanto criador. Os artistas incompreendidos, ou desconhecidos em seu tempo, passam realmente a viver quando a posteridade define afinal o seu valor. Deste modo, o público é fator de ligação entre o autor e a sua própria obra (Candido, 2006, p. 46-47).

Diante do exposto, verifica-se que ao se conceber a arte como um importante sistema simbólico de interação-humana, cabe compreender a relação entre a tríade público, artista e obra. Assim, considera-se que o público tem um papel notável, já que se apresenta como um elo de ligação entre autor e obra.

Candido (2006) discorre que a obra traz em si a possibilidade de vincular o autor ao público, uma vez que a princípio, o público se interessa pela mesma, e o contato com a personalidade que a produziu ocorre em um momento posterior ao contato indispensável com a obra. “Assim, à série autor-público-obra, junta-se outra: autor-obra-público. Mas o autor, do seu lado, é intermediário entre a obra, que criou, e o público, a que se dirige; é o agente que desencadeia o processo, definindo uma terceira série interativa: obra-autor-público” (Candido, 2006, p. 47).

Desta forma, pode-se entender que o ato da linguagem em sua completude conta com a inegável interação entre essa tríade, sendo que cada uma delas é tida como inteligível no contexto que engloba todo o conjunto. Sendo assim, Candido (2006) nos possibilita entender que existe uma relação entre o grupo produtor e o grupo receptor, na qual se estabelece um diálogo.

Assim, a obra de Butler se constitui nesse espaço entre obra-autor-público, e nessa imbricação permite que os sentidos sejam postos e também se desloquem, produzindo novos efeitos, pois, em sua rica reflexão, Candido (2006) traz o entendimento de que a literatura tem o poder de modificar comportamentos dos grupos que entram em contato com a mesma. É importante se observar ainda que a arte e sociedade são indissociáveis e as manifestações artísticas se fazem necessárias em diferentes contextos e períodos. Nessa perspectiva, observa-se que a literatura carece ser compreendida se levando em conta o seu entrelaçado com a sociedade. Destaca-se então que:

[...] não convém separar a repercussão da obra da sua feitura, pois, sociologicamente ao menos, ela só está acabada no momento em que repercute e atua, porque, sociologicamente, a arte é um sistema simbólico de comunicação inter-humana, e como tal interessa ao sociólogo. Ora, todo processo de comunicação pressupõe um comunicante, no caso o artista; um comunicado, ou seja, a obra; um comunicando, que é o público a que se dirige; graças a isso define-se o quarto elemento do processo, isto é, o seu efeito (Candido, 2006, p. 30).

Como se observa, é importante se ter em vista a repercussão da obra e sua feitura, não se ignorando os contextos históricos e sociais, já que a arte possui forte ligação com a comunicação inter-humana e a partir da tríade, autor, obra e público, nota-se ainda o efeito como um elemento importante, que não deve ser ignorado neste processo.

Sendo assim, a seguir será tecida uma reflexão a respeito de Kindred – laços de sangue (2019), um livro que traz possibilidades de reflexões sobre a sociedade escravista, o racismo, a questão de gênero, as violências e opressão relativas à mulher negra, um tema que ainda na atualidade, merece atenção e que não pode ser compreendido em sua totalidade sem a compreensão de um contexto discursivo. Deste modo, como será possível verificar, esta obra se apresenta como uma importante ferramenta para se refletir sobre a mulher negra no Brasil e no Mundo.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Para realizar essa pesquisa, baseamos em autores que discursivizam sobre a mulher, raça, classe, (Davis, 2016; Almeida, 2019) sobre a literatura (Candido, 2006) e ainda utilizamos os estudos da Análise de Discurso de linha francesa, com base em Pêcheux e Orlandi, para compreender como o processo de escravidão significa a figura feminina na obra Kindred – Laços de Sangue (2019). Desse modo, o processo teórico e metodológico se constitui a partir da questão proposta para cada estudo. No caso, questionamos como a escravidão instala sentidos para a condição da mulher na ficção de Butler (2019). Para buscar responder essa pergunta, mobilizamos alguns conceitos como discurso e corpo, compreendendo que: “[...] que o dispositivo

teórico é o mesmo, mas os dispositivos analíticos, não. O que define a forma do dispositivo analítico é a questão posta pelo analista, a natureza do material que analisa e a finalidade da análise.” (Orlandi, 2007, p. 27).

## **RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO: *KINDRED – LAÇOS DE SANGUE: O CORPO EM DISCURSO***

A obra *Kindred – laços de sangue* (2019) é de autoria de Octavia Estelle Butler, a escritora nasceu em 1947, desde 1976 vem escrevendo obras as quais discutem raça e problemas sociais, abrindo caminho para que outras pessoas pretas pudessesem ter vez e voz na sociedade. Ela é ganhadora dos prêmios Nebula, Hugo e Locus, foi honrada com o MacArthur Fellowship. As suas principais publicações são: *Parable of the Sower* (1993), *Parable of the Talents* (1998), dentre outros.

Em *Kindred – laços de sangue* (2019), temos a história de Dana, uma mulher negra que viaja no tempo de forma inesperada, indo a um momento da história em que a escravidão vigorava. Isso acontece várias vezes, sempre no momento que Rufus está, de alguma forma, em perigo.

Desde o prólogo, a narrativa já nos chama atenção para a viagem do tempo e suas consequências, pois já de início mostra que Dana perdeu um braço: “Perdi um braço na minha última volta para casa. Meu braço esquerdo.” (Butler, 2019, p. 17). Essas palavras já nos remetem ao sofrimento que a personagem passou nessas viagens, e assim começamos a acompanhá-la.

Durante a volta no tempo, Dana pode perceber como eram essas relações escravistas no tempo de seu antepassado

Rufus, e como era profundo, ela também pode perceber na pele essas relações.

Podemos perceber que o livro apresenta não só as forças de ataque, mas também as pequenas resistências do cotidiano. E isso fez com que a linhagem dela existisse. Observamos de forma breve a resistência e lutas dos escravos.

O livro não poupa ao descrever a escravidão como ela era. Se a escravidão pela própria natureza do sistema compelia o silêncio, ao narrar a história, Dana tem o intuito de romper com os silenciamentos impostos às mulheres negras, ao mesmo tempo em que mostra uma representatividade por ser negra e contar a sua história, a história do seu povo.

Para a realização da análise, selecionamos trechos do livro que dão visibilidade a condição do corpo feminino na relação com a escravidão. Assim, iniciamos a análise com o trecho já citado e o parágrafo que o segue:

Recorte 01:

Perdi um braço na minha última volta para casa. Meu braço esquerdo.

E perdi aproximadamente um ano de minha vida e grande parte do conforto e da segurança que só valorizei depois que deixei de tê-los. Quando a polícia libertou Kevin, ele foi ao hospital e ficou comigo para que eu soubesse que não o havia perdido também (Butler, 2019, p. 17).

Primeiras palavras que nos apresentam, no prólogo da obra, a marca em seu próprio corpo de tudo aquilo que Dana passou e as perdas que teve, como a quase perda de si mesma. Essa formulação é importante para entender a violência que

constitui a história da personagem, como também da história da escravidão, algo que arranca parte de si, que não pode ser curado, restituído nunca mais. Outra perda é o tempo, “um ano de minha vida”, tempo que numa formação socioeconômica significa a força de trabalho, a partir do que produzimos, sendo algo que constitui os sujeitos e o significam na sociedade capitalista.

Ainda nesse recorte, Dana só se sente aliviada quando Kevin, seu marido, aparece. Ressalta-se que Kevin é um homem branco, que é detido pela polícia devido a violência de Dana não ter uma explicação aceitável para aquele momento, quem acreditaria que ela perdeu o braço no passado? Assim, esse recorte dá o tom da narrativa, e como o corpo de Dana se constitui pela falta do braço e muito mais, pela falta de se sentir em segurança e de poder viver confortavelmente. Como ocorre no recorte a seguir:

#### Recorte 02

- Esta época poderia ser ótima de se viver. - disse Kevin, certa vez. - Fico pensando que seria uma grande experiência permanecermos nela...irmos para o Oeste, para vermos a construção do país, ver quanto da mitologia do Velho Oeste é verdade.

- No Oeste - digo com amargura - é onde fazem com os indígenas o que fazem aqui com os negros! (Butler, 2019, p. 157).

No recorte 02, observa-se como na voz da personagem Dana há uma amargura da sua vivência como mulher negra no século XIX. Enquanto Kevin, homem e branco, visualiza uma possibilidade de se viver nessa época, Dana mostra que

não há espaço para ela viver, pois em outro lugar outro povo está sendo escravizado também, são visões diferentes que envolvem a posição de cada um, Dana, mulher negra e Kevin, homem branco, apresentando um distanciamento de um e de outro, como também as mazelas da vida que envolvem o preconceito. No recorte seguinte:

### Recorte 03

Li livros sobre escravidão, ficção e não ficção. Li tudo o que tinha na casa, por menos relacionado ao assunto que fosse. Até mesmo *E o Vento Levou*, ou parte dele. Mas sua versão de negrinhos felizes envolvidos em amor foi demais para mim.

Então, acabei me distraindo com um dos livros da Segunda Guerra Mundial de Kevin: um livro de memórias de sobreviventes de campos de concentração. Histórias de agressão, inanição, imundície, doença, tortura, todo tipo de humilhação. Como se os alemães tivessem tentado fazer, em apenas alguns anos, o que os americanos praticaram por quase dois séculos (Butler, 2019, p. 189).

Nesse trecho, é apresentada a percepção da personagem Dana sobre a ingenuidade dos negros, os quais mesmo vivendo em um processo de escravidão, exploração e exclusão ainda demonstrarem felicidade em viver. Essa reflexão da personagem suscita-nos a seguinte reflexão: Em pleno século XXI, será que a escravidão ainda é vista como sendo algo normal e aceitável? Será que a escravidão realmente acabou? Ou será que vivemos sob a ótica de um sistema excludente de forma velada? Já na próxima sequência discursiva temos:

#### Recorte 04

[...] Olha, seus antepassados sobreviveram àquela época, sobreviveram com menos vantagens do que você tem. Você não é inferior a eles.

-De certo modo, sou.

-De que modo?

-Na força. Na resistência. Para sobreviver, meus antepassados tinham que enfrentar mais do que eu conseguaria. Muito mais. [...] (Butler, 2019, p. 81-82).

No recorte 04, observa-se que a personagem Dana reflete que a figura do negro na contemporaneidade representa hoje força e garra diante de uma sociedade eurocêntrica, a qual por vezes, cristaliza um padrão de beleza como se o certo, no caso mulheres brancas, magras, olhos claros e de cabelos lisos. Logo, entende-se que ser negra/o é sobretudo, carregar em nosso sangue o orgulho de ter sido resistente e de ter lutado em prol da igualdade étnico-racial. Dana demonstra que não podemos ser frágeis diante de nenhuma injustiça que ocasiona o preconceito e a discriminação, pois o negro/ a são donos se si mesmo, de suas vontades e do seu corpo.

No próximo recorte, observamos como a relação entre o homem branco, Rufus, e a personagem Dana:

#### Recorte 05

Era por isso que eu estava aqui? Não apenas para garantir a sobrevivência de um menininho que sempre estava em perigo, mas também para garantir a sobrevivência de minha família, meu próprio nascimento? [...] Eu tomei cuidado. Conforme

os dias se passavam, eu criei o hábito de tomar cuidado. Fiz o papel de escrava, prestava atenção a meus modos provavelmente mais do que precisava, pois não tinha certeza do que podia fazer sem ser punida. Pelo que percebi, não podia fazer muito. [...] E o silêncio, de qualquer modo, parecia mais seguro (Butler, 2019, p. 47).

No recorte 05, Dana comprehende a relação de ancestralidade que une ela a Rufus, ele é seu antepassado, e sem ele, ela não existiria. Retrata ainda a submissão da mulher negra na época da escravidão a qual não tinha voz, muito menos vez ela era subjugada pelos seus senhores e tratada como sendo apenas como mero objeto de desejo sexual. A punição representava na concepção de Dana algo que reforça ainda mais a inferioridade na mulher negra naquela época.

Em relação ao próximo recorte, temos a situação de Alice, mulher escravizada que se vê como objeto de desejo do senhor da fazenda Rufus.

#### Recorte 06

Ela não perdoava nada, não se esquecia de nada e o detestava com a mesma intensidade com que amara Isaac. Eu não a julgava. Mas de que servia o ódio dela? Ela não podia fugir de novo, nem o matar nem enfrentar a própria morte. Não podia fazer nada além de se sentir mais triste. Ela disse: “Meu estômago embrulha sempre que ele me toca!”. Mas ela suportava (Butler, 2019, p. 288).

No recorte 06, entende-se que é narrado a submissão da mulher ao ter que o seu corpo violado sem o seu consentimento,

era como se a mulher fosse objeto e tivesse que se silenciar para poder sobreviver. Mas isso não significa que o ódio, o esquecimento da situação que vivia fosse apagado da mesma forma. Assim, mediante a este trecho entende-se que a escravidão, foi o processo central para que se pudessem entender o lugar que foi dado a população negra, posto que esse processo foi baseado na desumanização dos indivíduos. Além disso, o corpo da mulher negra durante no período da escravidão foi explorado e também desumanizado. A personagem Alice significa várias mulheres escravizadas que não possuíam controle sobre seu corpo, pois eram vistas apenas como fonte de prazer e de realização plena dos desejos dos seus senhores.

Em outro momento da narrativa, a própria Dana quase é estuprada por Rufus:

#### Recorte 07

Ele se deitou com a cabeça em meu ombro, o braço esquerdo me envolvendo, a mão direita ainda segurando minha mão, e lentamente eu percebi como seria fácil para mim ficar parada e perdoá-lo até por isso. Muito fácil apesar de tudo o que eu dizia. Mas seria muito difícil levantar a faca, enfiá-la na carne que tantas vezes eu havia salvado. Tão difícil matar...

Ele não estava me machucando, não me machucaria se eu permanecesse como estava. Ele não era seu pai, velho e feio, violento e nojento. Ele cheirava a sabão, como se tivesse se lavado recentemente. Para mim? Os cabelos ruivos estavam muito bem penteados e um pouco úmidos. Eu nunca seria para ele o que Tess

tinha sido para seu pai, um objeto passado como o cantil de uísque. Ele não faria aquilo comigo nem me venderia nem...

Não (Butler, 2019, p. 336).

Nesse momento, Dana está próxima de Rufus, querendo levá-la para a cama Rufus que age de tal forma, que Dana quase “deixa” acontecer, pois estava tão interpelada pelas condições de viver ali, em meio aos senhores de escravo e ao sofrimento do povo escravizado, que o fato de pensar que Rufus não usaria da força, quase a faz deixar acontecer, como se fosse mais fácil aceitar. Mas logo ela diz: “Não” e reage. Esse momento da narrativa é agressivo não só pela violência que a personagem está sofrendo, mas pelo fato de sua mente começar a se acostumar com aquele meio, com aquela vida, e pensar que poderia ser pior, poderia ser um velho nojento, poderia ser passada de homem a homem, mas que Rufus não faria isso com ela, cuidaria dela.

Vemos como as condições históricas e sociais a interpelam, e Dana só resiste, talvez por ser de outra época, de outro momento em que a resistência ao outro é possível, ou por lhe vir à mente a ação de submeter ao outro em tal situação, ela resiste, mostrando como a luta para mudança é algo difícil, pois os discursos interpelam sempre na direção de submissão, pois em um momento histórico foi assim, como vê-se em outros discursos, conforme o próximo recorte.

#### Recorte 08

- Você está lendo a história, Rufe. Vire algumas páginas e encontrará um homem branco chamado J.D.B. DeBow dizendo que a escravidão é boa

porque, entre outras coisas, ela dá aos brancos pobres alguém a quem menosprezar. Isso é história. Aconteceu, não importa se te ofende ou não. [...] Eu havia dito que não podia fazer nada para mudar a história. Mas se a história pudesse ser mudada, aquele livro nas mãos de um branco, ainda que fosse um branco solidário, poderia ser o que mudaria (Butler, 2019, p. 226-227).

No recorte 08, pode-se constatar que para Dana muitas vezes, a história do negro/a durante a escravidão é algo contado com muita naturalidade é como se o sofrimento, a exclusão, os maus tratos e os castigos fossem vistos como algo merecido para os negros simplesmente por serem negros. Mas que em sua concepção, isto é algo que necessita de ser mudado pois, a escravidão marcou uma era pela desumanidade e brutalidade e o negro/a não pode se calar diante dos maus tratos e da impunidade, uma vez que poderiam reescrever a sua própria história como se estivesse tendo a possibilidade de registrarem em uma folha em branco.

## **CONCLUSÃO**

A obra de Butler traz um diálogo com a história dos Estados Unidos no que se refere, ao racismo. Assim, durante as viagens da personagem Dana para o século XIX, se relata a origem do racismo o qual, se instala posteriormente nos EUA e as consequências que este ocasionou na vida das pessoas negras no ano de 1979, período este marcado pela segregação racial dos anos anteriores.

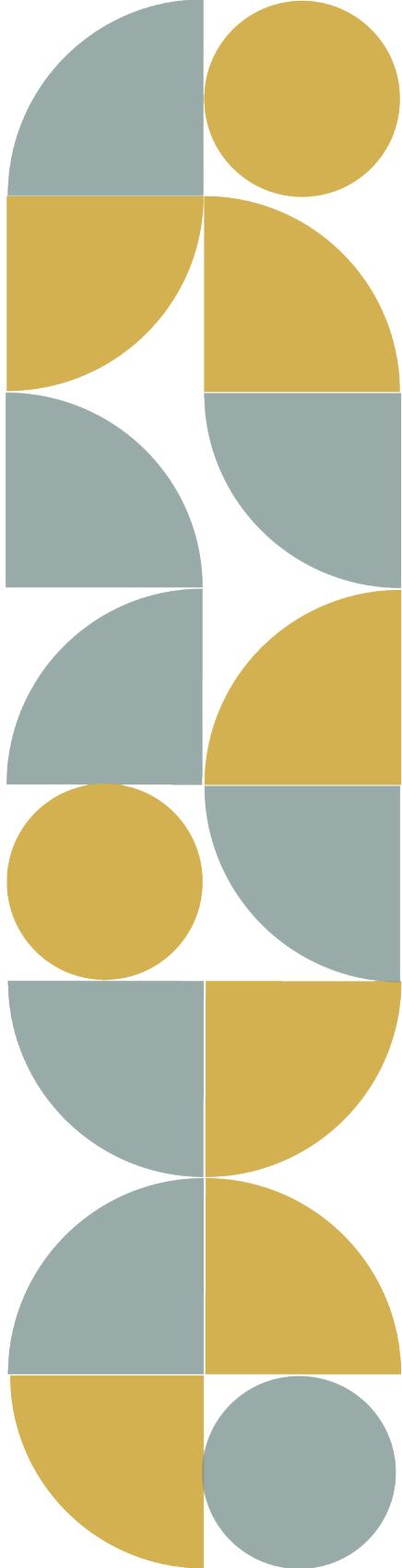
Mediante a isto, acrescenta-se que este livro é uma reflexão sobre as mulheres negras escravas e as diferentes formas de violências que estas foram submetidas, como a violência sexual, a psicológica. A personagem Dana volta ao passado para salvar a vida de um menino branco chamado Rufus, que era filho de um senhor de escravos, segundo a narrativa um ancestral seu, bem como Alice, que era uma negra e livre, que foi escravizada no decorrer dessa narrativa. Assim, ao voltar ao passado, Dana se vê ainda mais envolvida as origens da sua família, a qual marcada por muitas formas de violência oriundas da escravidão.

Assim, essa narrativa nos leva fazer as seguintes indagações: Será que realmente o negro ainda em pleno século XXI é totalmente livre? Este tem se inserido de forma eficaz na sociedade? Por que a sociedade cristaliza padrões eurocêntricos de beleza?

Diante do exposto, é concebível a ideia de que para muitos a abolição da escravatura foi uma oportunidade ímpar para que o/a negro/a fosse de fato inserido na sociedade, entretanto, o que se percebe é que muito tem que se desmistificar em relação a essa afirmativa, pois analisando a historiografia brasileira nota-se que o cenário em pleno século XXI ainda configura desigualdade de raça e de gênero que interfere na exclusão do negro/ a em diferentes espaços. Notou-se ainda que, por vezes, a sociedade se encontra imersa no modelo patriarcal centrada na figura masculina, detentora do poder dentro de um lar.

## **REFERÊNCIAS**

- ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro, Pólen, 2019. (Feminismos Plurais / coordenação de Djamila Ribeiro).
- BUTLER, Octavia Estelle. **Kindred - Laços de Sangue**. São Paulo: Morro Branco, 2019.
- CANDIDO, Antonio. **Literatura e sociedade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Ouro sobre Azul, , 2006.
- DAVIS, Angela. **Mulheres, raça e classe** [recurso eletrônico]. Trad. Heci Regina Candiani. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2016.
- FERREIRA, Maria Cristina Leandro. O corpo como materialidade discursiva. REDISCO. **Revista Eletrônica de Estudos do Discurso e do Corpo**, Vitória da Conquista, v. 2, n. 1, p. 77-82, 2013. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/redisco/article/view/2697>. Acesso em: 01 fev. 2023.
- ORLANDI, Eni P. **Análise do discurso: princípios e procedimentos**. 7. ed. Campinas, SP: Pontes, 2007.
- ORLANDI. Eni P. **Análise de Discurso**. In: ORLANDI, Eni P.; LAGAZZI-RODRIGUES, Suzy. (Orgs.). Introdução às ciências da linguagem: Discurso e Textualidade. 2. Ed. Campinas, SP: Pontes, 2010, p. 13-31.
- ORLANDI, Eni P. **Processos de significação, corpo e sujeito**. In: ORLANDI, Eni P. Discurso em Análise: Sujeito, Sentido e Ideologia. 2. Ed. Campinas, SP: Pontes, 2012, p. 83-197.



## CAPÍTULO III

---

# O LÚDICO NA ERA TECNOLÓGICA - UMA ANÁLISE DA PLATAFORMA KAHOOT NAS AULAS DE HISTÓRIA

**Autor**

**Éder Henrique da Silva<sup>1</sup>**

**Orientador**

**Prof. Dr. Marcos Vinicius Ribeiro<sup>2</sup>**

**Coautor**

**Prof. Dr. Fernando Silva<sup>3</sup>**

---

<sup>1</sup> Pós-Graduando do Curso de Docência e inovação na educação básica. E-mail: ederrodrigues.west@hotmail.com

<sup>2</sup> Orientador deste trabalho. Docente do Curso de História, Doutor em História pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: marcos.ribeiro ueg.br

<sup>3</sup> Docente do Curso de Educação Física, Doutor Educação Escolar pela UNESP - Araraquara. E-mail: fernandosilva@ueg.br

## O LÚDICO NA ERA TECNOLÓGICA - UMA ANÁLISE DA PLATAFORMA KAHOOT NAS AULAS DE HISTÓRIA

Resumo: Este artigo tem como foco o uso lúdico da tecnologia em sala de aula, parte do estudo de caso e traz a proposta de inclusão de novas possibilidades para o ensino e aprendizagem. O objetivo é analisar a qualidade das aulas mediadas via tecnologia que utilizam jogos interativos, avaliando e destacando os benefícios que os educadores e estudantes podem obter com o uso consciente de ferramentas tecnológicas como o Kahoot para melhor compreensão dos conteúdos escolares. Para estruturação das ideias, o artigo fará uso de teóricos como (Huizinga, 2000) e (Bottentuit Junior, 2017). São tempos de adequação e adaptação, tanto dos alunos, quanto para professores que transmitem seus conhecimentos através dos meios tecnológicos como Google meet ou pelo Zoom ou mesmo em aulas presenciais. Nesse período onde participamos de um fato histórico no mesmo momento em que ele acontece, seja pelo período pandêmico ou pelo avanço tecnológico, é de suma importância saber compreender e nos preparar para o futuro que nos cerca. Se faz importante que os novos profissionais, possam também, assim como os alunos, usufruir dos métodos tecnológicos e didáticas inovadoras, das quais nos foram úteis durante o período pandêmico. São várias as possibilidades a serem exploradas e quando falamos em jogos interativos, a plataforma de jogos interativos Kahoot foi escolhida para ser problematizada neste artigo. Os resultados apresentados aqui visam demonstrar que a tecnologia está a favor da educação e pode ser utilizada como fonte de melhoria tanto para o professor quanto para os alunos.

Palavras-chave: Tecnologia, Lúdico, Aprendizagem significativa, Nativos digitais, aulas dinâmicas.

## O LÚDICO NA ERA TECNOLÓGICA - UMA ANÁLISE DA PLATAFORMA KAHOOT NAS AULAS DE HISTÓRIA

**Abstract:** This article focuses on the playful use of technology in the classroom, part of the study of case and brings the proposal of the inclusion of new possibilities for teaching and learning. The aim is to analyze and evaluate the quality of technology-mediated classes that use interactive games and to highlight the benefits that educators and students can obtain with the deliberate use of technological tools such as Kahoot for a better understanding of school content. To structure the ideas, the article will draw on theorists such as (Huizinga, 2000) and (Bottentuit Junior, 2017). These are times of appropriateness and adaptation, both for students and for teachers who transmit their knowledge through technological means or face-to-face teaching. At this time when we are participating in a historical fact while it is happening, whether through pandemic or technological advancement, it is of utmost importance to know how to understand and prepare for the future that surrounds us. It is important that new professionals, as well as students, benefit from the innovative technological and didactic methods that we benefited from during the pandemic period. There are several avenues to explore, and when we talk about interactive games, the interactive gaming platform kahoot was chosen to be problematised in this article. The results presented here aim to show that technology can benefit education and be used as a source of improvement, both for the teacher and the student.

**Keywords:** Technology, Playful, Meaningful Learning, Digital Natives, Dynamic Classes.

## **INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA**

Este artigo apresenta uma análise sobre o uso lúdico da tecnologia em sala de aula. O objetivo deste é investigar sobre a qualidade das aulas mediadas por meios tecnológicos, que utilizam de jogos interativos e ferramentas lúdicas como o Kahoot, para um melhor entendimento das matérias rotineiras no ambiente escolar. Os resultados apresentados aqui visam demonstrar que a tecnologia está a favor da educação e pode ser utilizada como fonte de melhoria tanto para o professor quanto para os alunos.

Assim como a sociedade tende a evoluir de tempos em tempos, a forma como ensinamos nossos alunos atualmente precisa se adaptar a evolução tecnológica das quais estamos passando nas últimas décadas. Atualmente, a tecnologia em pouco tempo alcança feitos jamais imaginados em um curto espaço de tempo, diferente de antes, quando as modificações tecnológicas aconteciam com espaços de tempos longos, entre décadas, séculos ou até milênios. Uma das dádivas de nosso tempo é contar com a tecnologia ao nosso favor, seja em nossas vidas cotidianas ou mesmo no ambiente escolar. Cabe destacar que, devido à desigualdade social ou mesmo desigualdade tecnológica, e devido aos diferentes acessos, por diferentes motivos, nem sempre essa tecnologia está disponível de igual forma para que todos possam usufruir dela.

A forma pela qual os alunos do século XXI, mais precisamente da década que se inicia no ano de 2020, vivem, muito mudou em relação às décadas de 1990 ou 2000. Hoje os jovens vivem a tecnologia de forma explícita e diária. Eles estão processando as informações de forma diferente, e mesmo com um mar de informações, alguns alunos se veem cercados

de informações dos mais variados tipos. Essa quantidade exacerbada de informações pode deixá-los confusos ou mesmo desmotivados, comprometendo a apropriação de conteúdos relevantes, e diminuindo seu rendimento escolar, já que são estimulados seja para o bem, ou seja pelo mal, pelos meios tecnológicos o tempo todo.

Mesmo antes do período pandêmico, jogos e quizzes<sup>1</sup> interativos eram utilizados em salas de aula como formas de estimular a criatividade, o raciocínio lógico e melhorar o aprendizado dos alunos desde a infância. A plataforma de jogos interativos Kahoot<sup>2</sup> vem ganhando destaque na área educacional, pois foge das aulas convencionais e dá aos alunos uma nova perspectiva sobre o uso de metodologias ativas em sala de aula. Bottentuit Junior destaca que,

Consequentemente, a existência de uma infinidade de aplicações, umas com possibilidades de adaptação ao contexto educativo e outras já desenvolvidas para auxiliar os professores, permite aos alunos o desenvolvimento de habilidades cognitivas e também uma aprendizagem mais lúdica, significativa e atraente. Esses recursos facilitam a contextualização das matérias por parte dos professores, bem como permitem aos alunos a prática e o estudo fora da escola (Bottentuit Junior, 2017, p. 1589).

São várias as possibilidades a serem exploradas e quando falamos em jogos interativos, a plataforma Kahoot foi escolhida para ser problematizada aqui, devido ao fato de que tenho a

---

1 São exemplos de Quizzes interativos o Kahoot , Quizalize ou mesmo o Quizizz.

2 Kahoot! é uma plataforma de aprendizado que utiliza da tecnologia e de Quizzes interativos, para o melhoramento educacional. Está disponível em <https://kahoot.com/schools-u/>.

utilizado durante as minhas aulas de História, para turmas do ensino médio na Cooperativa de Ensino de Quirinópolis (CEQ), escola situada na cidade de Quirinópolis-go. O interesse pelo ensino mediado pelos meios tecnológicos surge de uma observação diária do ambiente escolar, onde constatou-se que o aluno inserido em um ambiente tecnológico tende a ter mais benefícios em sua aprendizagem, assim tornando a aprendizagem mais significativa. Mas, enfim, o que é *Kahoot*? Segundo Souza, o

*Kahoot!*, uma ferramenta em sala de aula! É uma plataforma de criação de questionário, pesquisa e quizzes que foi criada em 2013, baseada em jogos com perguntas de múltipla escolha, que permite aos educadores e estudantes investigar, criar, colaborar e compartilhar conhecimentos e funciona em qualquer dispositivo tecnológico conectado à internet. *Kahoot!* é uma ferramenta de avaliação gratuita na Web (Souza S., 2020, p. 139).

O *Kahoot* pode ser usado em sala de aula tanto para verificar o conhecimento prévio dos alunos sobre determinado conteúdo ou para se preparar para simulados, provas e vestibulares. Para compor os Quizzes, o mediador pode utilizar-se de imagens, vídeos e pequenos textos nas questões, além disso pode ao término ter acesso na própria plataforma à análise dos resultados com acertos e erros por questão, bem como marcar a opção de resposta correta e determinar o tempo de resposta do aluno a uma dada questão. É importante destacar que todos em qualquer lugar do mundo podem participar da interação no momento e que ela acontece, desde que tenham o PIN de acesso gerado pelo mediador no início da interação.

O kahoot, em sala de aula, pode ser trabalhado de maneira individual ou coletiva, de acordo com a opção escolhida pelo professor. Na opção individual, em que o professor disponibiliza um *link*, as perguntas e alternativas aparecem no dispositivo do aluno, portanto não havendo interação com outros participantes. Cabe destacar que a plataforma<sup>3</sup> pode ser utilizada para quaisquer componentes curriculares em questão, podendo ser utilizada, por exemplo, pelos profissionais da área de humanas ou exatas, entre outros. Em suma, o *Kahoot!* é uma das plataformas que pode auxiliar na criação de conteúdos dinâmicos, que otimizem as rotinas dos profissionais da educação.

É importante destacar que o presente trabalho não parte do pressuposto de resolver todos os possíveis problemas oriundos do dia a dia em sala de aula, como a falta de uma *internet* de qualidade, falta de recursos tecnológicos na escola, ou a falta de aparelhos celulares de alunos das classes mais baixas. O trabalho parte da proposta de inclusão de novas possibilidades para o ensino e aprendizagem, partindo da proposta e incentivando o debate sobre a importância do uso da tecnologia em sala de aula, avaliando e destacando os benefícios que os educadores, estudantes e comunidade escolar possam ter ao utilizar no dia a dia esta ferramenta lúdica de ensino. Da Silva, Lopes & de Campos (2015) destacam o conceito de lúdico em que o trabalho se baseia como sendo destacadas tanto

[...] pelo aspecto de divertimento e prazer, quanto pelo aspecto da aprendizagem. A inclusão de brincadeiras, de jogos e distração na prática

---

<sup>3</sup> O acesso à plataforma é gratuito e para a utilização da plataforma Kahoot o mediador precisa acessar o endereço <https://kahoot.com/> tendo necessidade estar conectado à *internet*.

pedagógica amplia a capacidade que colaboram com a aprendizagem do indivíduo, aumentando o real sentido que esse tipo de abordagem pode estabelecer tanto para crianças quanto para adolescentes (da Silva; Lopes; de Campos, 2015, p. 26).

Adotar estratégias de ensino que se baseiam no lúdico é uma excelente opção, principalmente quando a descoberta de um novo conhecimento acontece em um ambiente mais descontraído e interativo, sem o peso da obrigação. Nesse sentido, aprender brincando pode ser muito produtivo e efetivo no processo de ensino aprendizagem, contemplando os jogos como mecanismo para se chegar ao saber através de algo prazeroso e divertido, trabalhando conteúdos diversos ou mesmo interdisciplinares, que agregam valor e possibilidades enquanto método de ensino, além de possibilitar melhorias na relação professor/aluno.

## METODOLOGIA

A pesquisa de campo foi executada em uma escola particular da cidade de Quirinópolis, interior de Goiás, onde foi aplicado um questionário como instrumento de coleta de dados. É importante salientar que devido à vivência em sala de aula, a proposta de aplicação do questionário parte do princípio de entender se existe diferença em relação a uma aula mediada pela tecnologia e uma aula mediada pelo método tradicional de ensino.

Para a coleta de dados foi escolhida para a pesquisa a sala do 1º ano e 2º ano do ensino médio. Primeiramente, houve adequação ao tema da aula, como por exemplo “Revolução

Francesa” justamente com leitura, debates e execução de exercícios, ao longo de cerca de 4 aulas seguidas. No segundo momento, usamos a ferramenta *Kahoot* para testar os conhecimentos dos alunos, sanar as dúvidas e se preparar para a avaliação que estava por vir, e para que a aula interativa acontecesse foi utilizado em aula o *datashow*, acesso à *internet*, *notebook* para projeção das perguntas e como mediador, o próprio professor, além do uso dos smartphones dos alunos. Já no terceiro momento, foi aplicado um questionário nas salas participantes, com perguntas do tipo: “Você acredita que a tecnologia pode ajudar no melhoramento das aulas do dia a dia?” e “Como você avalia o uso da ferramenta *Kahoot* em sala de aula”, a partir das quais o foco era entender mais sobre como os alunos lidavam com o uso da tecnologia em sala de aula.

É significativo o fato de muitos deles em sala de aula não conhecerem o *Kahoot* e se maravilharem com a interação entre os colegas. É importante salientar que as perguntas projetadas tinham como foco preparar os alunos para as provas do IV Bimestre. Sendo assim, os alunos responderam bem a proposta, não existindo nenhum tipo de intriga ou aversão à proposta, mas cabe ressaltar que os alunos ficam animados e ativos por causa do senso de disputa, pois todos queriam ser os primeiros.

Durante o momento de interação, a cada resposta errada, eu como professor sanava as dúvidas sobre os assuntos propostos. Essa forma de interação fez com que os alunos se sentissem mais motivados e desafiados a aprender, já que os próprios estavam se divertindo e aprendendo dentro do ambiente tecnológico do qual eles dominam muito bem, o que fez como que os alunos se sentissem mais conectados aos assuntos que foram abordados em sala de aula.

## **DESENVOLVIMENTO**

Ao nos depararmos com o processo de globalização e as modificações pelas quais estamos passando principalmente nas últimas décadas, cabe-nos refletir sobre a seguinte ideia: “Seria possível aprender brincando?”, seja por meio tecnológico ou mesmo por brincadeiras lúdicas, como as que brincavam nossos pais? A principal hipótese deste trabalho indica que sim, podemos utilizar do lúdico para melhorar a aquisição de conhecimentos. Em se tratando de tempos tecnológicos, cabe aqui destacar a importância de falar a língua dos mais jovens, que passam muitas horas do dia em meio as tecnologias de seu tempo.

A palavra lúdica vem do latim “*ludus*”, que significa jogos, diversão. Que tem o divertimento acima de qualquer outro propósito, simplesmente pelo prazer em fazê-lo. Pensando no desenvolvimento intelectual do indivíduo é interessante proposta de se fazer a junção de jogos e ensino, podendo resultar em melhor aprendizado (da Silva; Lopes; de Campos, 2015, p. 24).

A forma como a nova geração brinca pode ou não se assemelhar com as formas antigas de brincadeiras, mas em todas elas na atualidade a tecnologia se faz presente. Em se tratando de jogos Huizinga, devemos considerar as potencialidades do jogo e a forma com que o jogo é percebido pelos seus praticantes.

A intensidade do jogo e seu poder de fascinação não podem ser explicados por análises biológicas. E, contudo, é nessa intensidade, nessa fascinação, nessa capacidade de excitar que reside a própria

essência e a característica primordial do jogo (Huizinga, 2000, p. 6).

Esse fascínio do qual trata Huizinga pode ser notado não somente nas relações sociais humanas, pois assim como afirma Huizinga, (2000) a civilização humana não acrescentou característica essencial alguma à ideia geral de jogo, pois até mesmo os cachorrinhos como afirma ele, brincam entre si. Claro que se tratando de sociedades atuais, essa tem sua forma de entretenimento diferenciada de outras épocas, apropriando-se de brincadeiras que foram esquecidas ou reimaginadas ou migraram para o ambiente tecnológico através das evoluções que aconteceram nas últimas décadas nas telas dos smartphones e do acesso a informações que são consumidas diariamente. Hoje as crianças brincam em tablets, celulares, computadores, entre outros. Acerca disso, Souza (2020, p 135) acrescenta que

É impossível não aceitar a importância das constantes transformações pelas quais o mundo vem passando. Como educadores e indivíduos temos a necessidade de nos adaptarmos a essas inovações, tentando compreendê-las, incorporá-las, socializando experiências e introduzindo essas transformações no âmbito educacional, de modo a contribuir na melhoria da qualidade dos processos de ensino e aprendizagem e práticas docentes (Souza, 2020, p. 135).

Estamos basicamente na terceira década do século XXI, período em que a informação está presente em todos os lugares. Em meio a tantas informações, uma das dificuldades enfrentadas pelos profissionais da educação é prender a

atenção do jovem, em um tempo onde o estímulo para estar conectado é quase que uma obrigação dos pertencentes a era tecnológica. Bottentuit Junior (2017) explica que

O uso das chamadas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) trouxe à sociedade mudanças radicais, sobretudo pelo acesso à informação e pelas formas de comunicação que hoje são mais céleres e síncronas. A introdução do computador e os avanços impulsionados pela *Internet* foram, sem dúvidas, decisivos para que todas essas mudanças ocorressem (Bottentuit Junior, 2017, p. 1587).

A busca por jogos interativos aumentou durante o período pandêmico, momento em que as pessoas se viam tendo que estudar e trabalhar em casa. Neste momento atípico da humanidade, o mundo se viu diante de um grande problema que teria que ser resolvido, levando em consideração que o ensino não poderia ser interrompido diante da pandemia. As aulas não presenciais começaram a fazer parte do cotidiano das escolas, não só no Brasil, mas em todo planeta. O ensino ficou comprometido, os professores e alunos tiveram que se adaptar ao novo sistema, e lidar com esse novo momento não foi fácil para ninguém. Bottentuit Junior (2017) destaca que as possibilidades da tecnologia hoje em dia,

Além do computador e da *Internet*, os chamados dispositivos móveis (celulares, tablets, notebook, netbook, etc.) tornaram o acesso à web cada vez mais fácil, ou seja, de forma ubíqua. Trouxeram ainda possibilidades infinitas aos seus usuários, sendo uma delas a aprendizagem móvel (ou mobile learning), que corresponde ao aprendizado em qualquer lugar

e espaço, extrapolando os muros da sala de aula, tornando mais rápido o acesso aos professores e conteúdos (Bottentuit Junior, 2017, p. 1588).

Embora durante esse período várias estratégias para o ensino remoto tiveram que ser adaptadas, ainda existiram várias limitações a serem vencidas, como por exemplo, alunos ou professores que até então tiveram que apreender e assimilar as novas tecnologias que nem sempre eram utilizadas no ambiente escolar, principalmente em um país onde a desigualdade e a falta de recurso tecnológicos ainda é muito presente. Embora se espere que em pleno ao século XXI, todos possam participar e usufruir dos meios tecnológicos de forma igualitária, não é bem essa realidade da qual faz parte muitos dos alunos em idade escolar. O que se viu perante a pandemia foi uma desigualdade escancarada, não só social, mas passou a surgir outro problema a desigualdade tecnológica.

Hoje, sabemos do potencial e da importância de ferramentas tecnológicas e aulas que facilitam a construção dos conhecimentos fora do convencional. Partindo desse princípio sobre o campo educacional, Bottentuit Junior (2017) enfatiza que,

No campo educacional, as principais transformações observadas nos últimos tempos estão na postura do professor frente à educação, ou seja, o docente deixa de ser o detentor único do saber para se transformar num mediador da aprendizagem. Por outro lado, o aluno deixa de ser uma figura passiva, que apenas recebe a informação, e assume uma postura mais ativa, que não concebe uma educação sem interação e prática pedagógica

dos conhecimentos que estão sendo construídos (Bottentuit Junior, 2017, p. 1591).

Novas formas de ensino e aprendizagem já fazem parte do cotidiano escolar e cabe ao professor e principalmente ao poder público se adequar ao uso dos meios tecnológicos em sala de aula, já que a velha forma de ensino não vem acompanhando as evoluções das quais a escola vem passando nas últimas décadas, e principalmente durante o período pandêmico e pós pandêmico, por isso é importante usar elementos que conversam com os jovens.

## **REFERENCIAL TEÓRICO E REFLEXÕES DO ESTUDO**

São tempos de adequação e adaptação, tanto dos alunos para com a aprendizagem quanto dos professores para com os meios tecnológicos ou aulas presenciais, sem esquecer que a inovação não se dá apenas pelo uso das tecnologias, mas também por meio da atualização de bibliografias e didáticas inovadoras, que se pautem por perspectivas pedagógicas consolidadas, tornando o ensino mais dinâmico e eficaz.

Nesse período onde participamos de um fato histórico no mesmo momento em que ele acontece é de suma importância sabermos compreender e nos preparar para o futuro que nos cerca. Se faz importante que os novos profissionais, possam também, assim como os alunos, usufruir dos métodos tecnológicos e didáticas inovadoras, das quais nos foram úteis durante o período pandêmico. Portanto, explorar novas possibilidades tecnológicas junto ao uso de novas possibilidades de ensino se faz muito importante.

É interessante notar que algumas coisas mesmo evoluindo, ainda trazem em seu embrião a mesma proposta pelas quais foram idealizadas. O lúdico até hoje utilizado em sala de aula, tem tomado outras visões a partir do olhar tecnológico. São várias as possibilidades das quais podem usufruir os professores mais ousados.

O jogo na História como em qualquer outra ciência, torna o aluno como sujeito ativo da atividade proposta, os envolvendo no processo da construção do saber, ajudando-os a compreender que vivemos na era da informação, e que eles, os chamados nativos digitais, ou seja, os jovens que já nasceram incluídos no ambiente tecnológico, podem se apropriar da tecnologia de forma ativa e construir conhecimento por meio de atividades práticas e divertidas já que são produtos do seu tempo.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

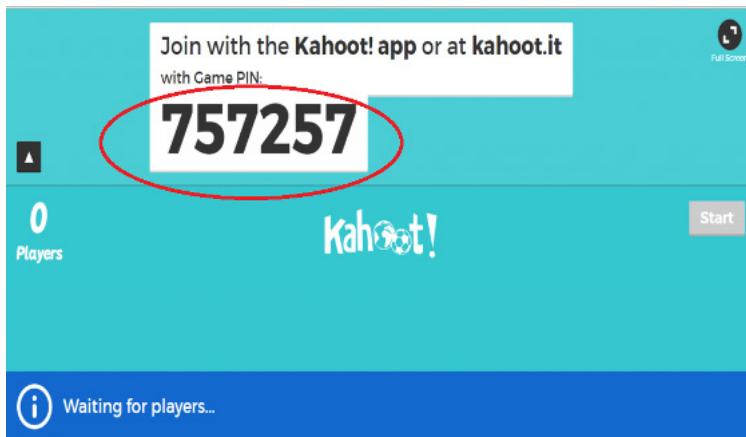
Ao propor uma aula diferente do convencional, os alunos e o professor acabam por estar em posição de testagem, não se sabe ao certo o que pode acontecer até que o momento da aula em si aconteça. Chamar a atenção do jovem e fazer com que ele se comprometa com a proposta de aula não é nada fácil, já que os estímulos dos quais eles próprios experimentam em suas telas ,muitas vezes parecem ser mais atraentes do que as propostas que preparamos a eles, pois os próprios, podem com somente um *click*, acessar um leque infinito de oportunidades sem o esforço e o comprometimento da aprendizagem significativa, já que os estímulos das telas de seus celulares ou computadores são convidativos e estimulantes.

Vieira Pinto (2019, p. 35) destaca que; “Como professores, devemos adaptar-nos à realidade e adaptar os materiais que utilizamos aos grupos de alunos que temos, de modo a tornar a aprendizagem mais interessante e desafiante”. Propor uma aula que traga interação e comprometimento dos alunos é sempre um tema a ser discutido, pois diversificar em uma área onde a forma de se ensinar se baseia no método tradicional, não é tarefa nada fácil. Vieira Pinto (2019, p. 35) complementa sobre a mudanças que os alunos esperam afirmando que

A mudança é necessária e cada vez mais os grupos de alunos que temos exigem essa mudança. Tem-se vindo a notar um esforço da parte das editoras de manuais escolares para melhorar a apresentação dos mesmos, incluindo atividades mais atrativas e interessantes para os alunos.

Em sala de aula o *kahoot* foi utilizado para testar os conhecimentos prévios dos alunos sobre a matéria, seu uso tinha o foco de ajudar os alunos com as provas do IV Bimestre que se aproximavam, tendo como um dos temas a “Revolução francesa” entre outros assuntos, como a sociedade era dividida, o porquê das reivindicações do terceiro estado, entre outros. A cada rodada ou pergunta feita, as dúvidas eram destacadas e sanadas, o que proporcionava a todos, em tempo real, tirar suas dúvidas e refletir sobre o assunto em questão. Após o uso da ferramenta foi aplicado um questionário onde os alunos do 1º e 2º ano do ensino médio com idades entre 14 a 16 anos puderam opinar em relação a aplicação de *Quizzes* sobre a matéria proposta na disciplina de História. Observe os exemplos a seguir demonstrando o funcionamento da ferramenta *Kahoot*.

**Figura 1 - funcionamento da ferramenta Kahoot**



Fonte: <https://www.ensinandomatematica.com/kahoot>

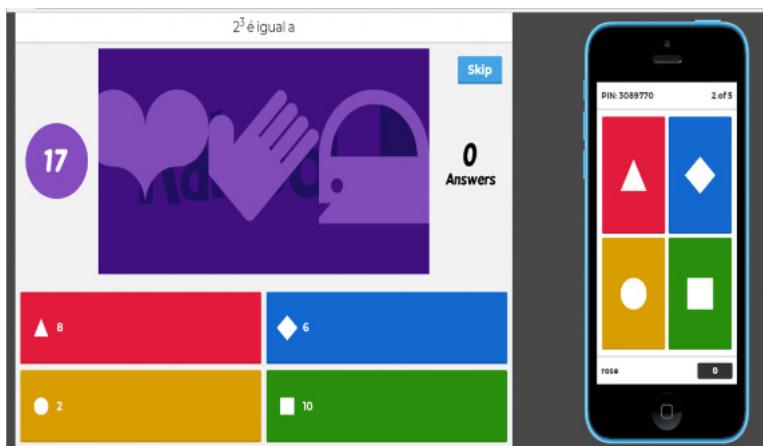
**Figura 2 - Kahoot no celular**



Fonte: <https://www.milenio.com/aula/celular-puedes-aprender-usando-app-kahoot>

O professor, depois de ter feito o acesso a plataforma Kahoot através do link <https://kahoot.com/>, fornece aos alunos o “Pin de acesso” onde os alunos vão colocar em seus celulares como demonstrado na imagem 2.

**Figura 3 - Pin de acesso ao Kahoot**



Fonte: <https://www.ensinandomatematica.com/kahoot>

A imagem acima está separada sobre duas perspectivas, observe que existem símbolos coloridos tanto na imagem da esquerda quanto na imagem da direita. A imagem do lado esquerdo está simulando a tela pela qual os alunos vão acompanhar as perguntas e a contagem do tempo, do lado direito a foto simula como o aluno vê em seu celular o funcionamento da Kahoot. No celular do aluno não aparece a pergunta, mas tão somente os símbolos coloridos representando as possíveis respostas.

É possível dizer que mesmo os alunos que não ficaram no rank do 1º, 2º ou 3º lugar, também tiveram benefícios já que, como mencionado antes, as dúvidas eram sanadas ao passo que avançávamos nas perguntas.

O uso da ferramenta Kahoot foi aceito pelos alunos e o desempenho melhorou após o uso. No 1º e 2º ano do Ensino Médio os alunos aprovaram a forma interativa de estudo para as provas e sempre que podem, perguntam quando vai ser a próxima vez que utilizaremos a ferramenta. Segundo os próprios, esse resumo interativo para a prova foi mais proveitoso do que exercícios passados no quadro ou discussões das quais os alunos mais atentos ou familiarizados com o tema acabam por tomar a frente das interações. A seguir, são apresentadas algumas colaborações dos alunos do 1º e 2º ano do ensino médio.

### **Alunos do 1º ano do ensino médio**

Sobre o uso da Tecnologia em sala de aula, o Aluno “**Alisson**”<sup>4</sup> destaca que; “Nesta geração totalmente ligada à tecnologia é muito interessante usar essa ferramenta para o ensino, pois facilita o processo de aprendizagem”.

A Aluna “**Bianca**”<sup>5</sup> complementa **afirmando que** “O uso do Kahoot em sala de aula se torna interessante por que além de ajudar na compreensão, também torna as aulas rotineiras mais divertidas e dinâmicas”.

O Aluno “**Cristian**”<sup>6</sup> também destaca que “com preparação a tecnologia pode se tornar um enorme aliado das ferramentas de ensino, podendo complementar o conteúdo”.

### **Alunos do 2º ano do ensino médio**

Sobre o uso da Tecnologia em sala de aula a Aluna “**Aline**”<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Informação fornecida pelo aluno; Alisson (Pseudônimo) em 20/10/2022 via Questionário.

<sup>5</sup> Informação fornecida pelo aluno; Bianca (Pseudônimo) em 20/10/2022 via Questionário.

<sup>6</sup> Informação fornecida pelo aluno; Cristian (Pseudônimo) em 20/10/2022 via Questionário.

<sup>7</sup> Informação fornecida pela aluna; Aline (Pseudônimo) em 20/10/2022 via Questionário.

destaca que “A tecnologia ajuda no melhoramento das aulas, uma dinâmica mais legal, aprendemos de uma forma divertida e menos cansativa e que ajuda a fixar matéria”. O Aluno “**Bruno**”<sup>8</sup> complementa sobre se houve aprendizagem após o uso da ferramenta *Kahoot* e pontua que “Sim, pois é um meio descontraído e mais fácil de aprender e memorizar”. E o Aluno “**Charles**”<sup>9</sup> “também destaca que sim, O *Kahoot* traz perguntas detalhadas sobre o conteúdo e com os erros corrigidos na hora ajuda a fixar”.

## CONCLUSÃO

É fato que propor uma aula interativa nem sempre é tarefa fácil para o professor, basta lembrar que algumas ferramentas tecnológicas só podem ser acessadas com uma *internet* de qualidade, junto a recursos que nem sempre os alunos e escola tem. A forma como ensinamos já não é a mesma de décadas atrás nem tão pouco as pessoas são. É satisfatório saber que a aula foi um sucesso e que os alunos se interessaram pela proposta do professor. O mérito de uma aula bem estruturada e pensada resulta da colaboração das duas partes envolvidas, o que é sempre gratificante.

Sendo assim, é possível dizer que com as ferramentas básicas como *Datashow*, *Notebook* e *internet* é sim possível utilizar ferramentas interativas em sala de aula, assim como jogos interativos, sempre ponderando e entendendo as dificuldades dos alunos em relação aos temas a serem abordados, já que a ideia central não é de forma alguma apenas a diversão, mas a aprendizagem.

---

<sup>8</sup> Informação fornecida pelo aluno; Bruno (Pseudônimo) em 20/10/2022 via Questionário.

<sup>9</sup> Informação fornecida pelo aluno; Charles (Pseudônimo) em 20/10/2022 via Questionário.

Essa discussão sobre o uso da tecnologia é ampla e pautada pelos que concordam e não concordam com o seu uso. Ainda usamos muito pouco dos meios tecnológicos em sala de aula, por isso esse trabalho teve como objetivo propor alternativas e mostrar que sim, com o uso consciente a tecnologia pode melhorar a qualidade das aulas e trazer inúmeros benefícios para as aulas de forma geral, seja de qualquer componente curricular. Mas, embora a tecnologia possa ser usada em sala de aula diariamente, cabe ponderar em seu uso, visto que é preciso ter foco e propósito, o foco não pode ser apenas o brincar ou ser o primeiro do pódio , pois como foi comentado anteriormente, a ferramenta *Kahoot*, foi utilizada pelo professor regente em um momento específico do IV bimestre, no período de provas com intuito de esclarecer dúvidas e ajudar os alunos a fixar os conteúdos de uma forma diferente do convencional.

Cabe enfatizar que sendo o trabalho um estudo de caso, os resultados aqui demonstrados no 1º e 2º ano do Ensino Médio da escola citada podem não ser os mesmos, caso a ferramenta seja aplicada em outra escola, ou até mesmo, na mesma escola com salas diferentes. Portanto, cabe reforçar que os resultados apresentados visam demonstrar que a tecnologia está a favor da educação e pode ser utilizada como fonte de melhoria no ambiente escolar, cabendo ao professor fazer suas alterações e adaptações se preciso for. Ainda, é importante destacar que cada um, tanto professor, quanto aluno, tem seu papel no êxito de uma boa aula. Embora o foco deste artigo tenha sido problematizar a ferramenta “*Kahoot*”, hoje existe inúmeros tipos de ferramentas interativas que podem ajudar o professor a alcançar êxito em suas aulas presenciais ou aulas mediadas pela tecnologia.

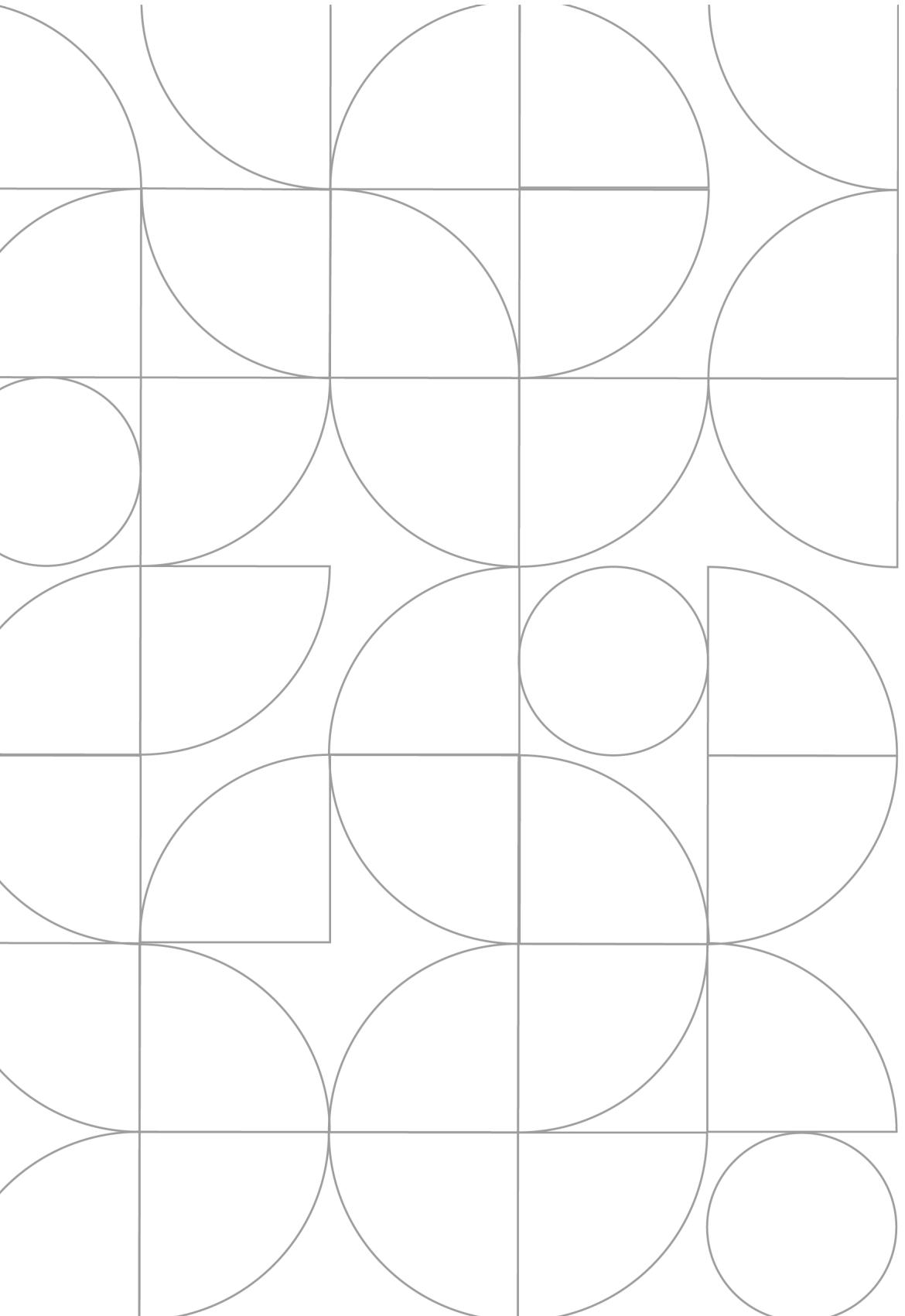
## **REFERÊNCIAS**

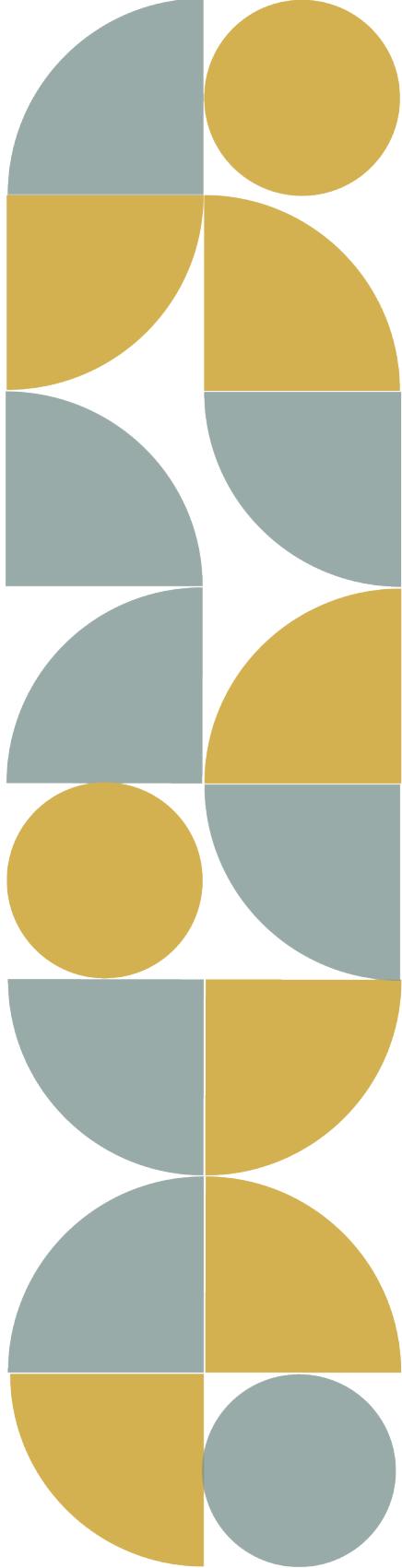
- BOTTENTUIT Junior, J. **O aplicativo kahoot na educação:** verificando os conhecimentos dos alunos em tempo real. 2017. Disponível em: Fatecead.com.br: <http://fatecead.com.br/ma/artigo01.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2024.
- HUIZINGA, J. **Homo Ludens**. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000. Disponível em: [http://jnsilva.ludicum.org/Huizinga\\_HomoLudens.pdf](http://jnsilva.ludicum.org/Huizinga_HomoLudens.pdf). Acesso em: 28 jul. 2024.
- MARTINS, E., & GOUVEIA, L. (2019). **Anais do workshop de informática na escola**. Uso da Ferramenta Kahoot Transformando a Aula do Ensino Médio em um Game de Conhecimento. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/wie/article/view/13169>. Acesso em: 28 jul. 2024.
- OLIVEIRA, A. d. Repositório aberto, 2018, A Aula Invertida em História: a percepção dos alunos. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/116806/2/299349.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2024.
- SANTOS, L. F.; TEZANI, T. C. **Aprendizagem colaborativa no ensino de História**: a Sala de Aula Invertida como Metodologia Ativa. , researchgate. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/335017347\\_Aprendizagem\\_colaborativa\\_no\\_ensino\\_de\\_Historia\\_a\\_Sala\\_de\\_Aula\\_Invertida\\_como\\_Metodologia\\_Ativa](https://www.researchgate.net/publication/335017347_Aprendizagem_colaborativa_no_ensino_de_Historia_a_Sala_de_Aula_Invertida_como_Metodologia_Ativa). Acesso em: 20 nov. 2020.
- SILVA, E. G. da; SANTOS, S. L. dos; CAMPOS, A. G. de; OLIVEIRA, D. I. F. de; ALMEIDA, L. I. M. V. de. Jogos Interativos: uma abordagem metodológica para auxiliar no processo ensino aprendizagem dos alunos do 6º e 7º anos na Escola Campos Sales em Juscimeira/MT. **Revista Monografias Ambientais**, v. 14, p. 23-40, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2236130820434>. Acesso em: 28 jul. 2024.

SOUZA, M. d.; TAMANINI, P. A. **Do quadro à tela touch:**  
os desafios de se ensinar História com artefatos  
digitais, researchgate. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/336277257\\_Do\\_quadro\\_a\\_tela\\_touch\\_os\\_desafios\\_de\\_se\\_ensinar\\_Historia\\_com\\_artefatos\\_digitais](https://www.researchgate.net/publication/336277257_Do_quadro_a_tela_touch_os_desafios_de_se_ensinar_Historia_com_artefatos_digitais). Acesso em: 20 nov. 2020.

SOUZA, S. *Kahoot!*: um gameshow em sala de aula: o uso de  
plataforma *online* no ensino de, Atena Editora. Disponível em:  
<https://www.atenaeditora.com.br/catalogo/post/kahoot-um-gameshow-em-sala-de-aula-o-uso-de-plataforma-online-no-ensino-de-biosseguranca>. Acesso em: 20 nov. 2020.

VIEIRA PINTO, H. A. U. Porto, Repositório Aberto da Universidade  
do Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/124265>. Acesso em: 20 nov. 2024.





## CAPÍTULO IV

---

### OS DESAFIOS DA EDUCAÇÃO AMBIENTAL NA ESCOLA

José Ferreira Lopes Neto<sup>1</sup>

Joana Corrêa Goulart<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciências da Educação. Especialista em Docência e Inovação na Educação Básica. Professor da Secretaria Municipal de Educação de Inaciolandia-GO.

<sup>2</sup> Pós Doutora em Educação. Doutora em Educação Escolar. Pedagoga e docente no Instituto Acadêmico de Educação e Licenciaturas da Universidade Estadual de Goiás.

## **OS DESAFIOS DA EDUCAÇÃO AMBIENTAL NA ESCOLA**

**Resumo:** Este trabalho tem como objeto de estudo a educação ambiental que deve acontecer na escola. O problema centra-se nos desafios do desenvolvimento da educação ambiental nas escolas de educação básica. Apresenta os objetivos de analisar a importância do ambiente para a vida da humanidade; discutir a importância da educação ambiental para a formação do cidadão; identificar as normativas legais da educação ambiental na escola. Para tanto, realizou-se um estudo bibliográfico tendo como base o ensino da educação ambiental na educação básica, enfatizando-se o processo histórico da legislação sobre a educação ambiental, os conceitos e a importância desse assunto ser discutido na escola. A atual conjuntura ambiental do planeta exige dos seres humanos uma sensibilização maior, uma postura frente ao problema ambiental contemporâneo que enfrentamos que exige reflexão e tomada de decisão para reduzir e prevenir os constantes danos causados pela ação humana. E o espaço mais adequado que se pode tratar deste assunto é na instituição escolar, onde os sujeitos têm acesso ao conhecimento em um local de aprendizagem.

**Palavras-chave:** Meio Ambiente. Educação Ambiental. Impactos Ambientais. Prática Pedagógica.

## **OS DESAFIOS DA EDUCAÇÃO AMBIENTAL NA ESCOLA**

**Abstract:** This work has as object of study the environmental education that must happen in school. It presents the objectives of analyzing the concepts of the environment; analyze the importance of the environment in human life; discuss the importance of environmental education for the formation of citizens; Identify the legal regulations of environmental education. For this purpose, a study was carried out using bibliographies based on the teaching of Environmental Education in basic education, emphasizing the historical process of legislation on environmental education, the concepts and the importance of this subject being discussed at school. The current situation of the planet demands from human beings a greater awareness, an attitude towards the contemporary environmental problem we face that requires reflection and decision-making to reduce and prevent the constant damage caused by human action. And the most suitable space to deal with this subject is in the school institution, where people have access to knowledge in a place of learning.

**Keywords:** Environment. Environmental education. Environmental impacts. Pedagogical Practice.

## **INTRODUÇÃO**

A atual conjuntura ambiental do planeta exige dos seres humanos uma sensibilização maior, uma postura frente ao problema ambiental contemporâneo que exige reflexão e tomada de decisão para reduzir e prevenir os constantes danos causados pela ação humana. E o espaço mais adequado que se pode tratar deste assunto é na instituição escolar, onde os sujeitos têm acesso ao conhecimento em um local de aprendizagem e estão todos os dias em contato com este conhecimento que lhes permitem a reflexão e através desta, a mudança de atitude no que se refere à preservação do ambiente. Foi com base nessa reflexão que surgiu o interesse de pesquisar nesta área.

Percebe-se que é válido pesquisar como a educação ambiental na escola tem sido trabalhada e tem contribuído para desenvolver no educando a sensibilização e a consequente mudança de atitude frente à problemática atual de degradação do meio ambiente.

Para apreender as questões da educação ambiental na escola percorremos como objetivos; analisar a os conceitos de meio ambiente; analisar a importância do ambiente para a vida da humanidade; discutir a importância da educação ambiental para a formação do cidadão; identificar as normativas legais da educação ambiental.

Para tanto, realizou-se um estudo bibliográfico sobre inserção da Educação Ambiental na educação básica, enfatizando-se o processo histórico da legislação sobre a educação ambiental, os conceitos de meio ambiente e a importância do meio ambiente para a vida no planeta. Buscou-se informações na literatura sobre a importância da educação

ambiental na escola, fazendo um apanhado da legislação e normativas sobre a educação ambiental.

Entende-se que para alcançar um trabalho significativo quanto ao ensino da educação ambiental se faz necessário uma reflexão prévia daquilo que precisa ser discutido com os alunos para que haja uma mudança de postura e ações em prol da preservação e conservação do meio ambiente.

## **MEIO AMBIENTE: PROBLEMAS E IMPACTOS AMBIENTAIS**

As constantes intervenções humanas no espaço causam uma infinidade de degradação que recentemente têm se voltado contra o homem, desse modo, a natureza está devolvendo tudo aquilo que as ações antrópicas causaram, são vários os exemplos decorrentes das profundas alterações ocorridas principalmente no neste último século como o aquecimento global, efeito estufa e escassez de água.

Essa crise ambiental nunca vista na história se deve à enormidade de poderes humanos, pois tudo o que se faz tem efeitos colaterais e consequências não-antecipadas, que tornam inadequadas as ferramentas éticas que herdadas do passado diante dos poderes que a humanidade possui atualmente. Assim, percebe-se a necessidade da educação ambiental. Trevisol (2003) explica que:

Numa sociedade de risco, a Educação Ambiental é convocada a conscientizar sobre os riscos socioambientais que decorrem da relação homem/natureza. Ao propor acreditamos que ela seja capaz de levar os indivíduos a reverem suas concepções e seus hábitos (Trevisol, 2003, p. 93).

O conhecimento ambiental fez-se necessário desde o surgimento dos primeiros seres humanos na Terra, pois estes precisavam conhecer um pouco do ambiente em que viviam para conseguirem sobreviver. Com a urbanização e a evolução da civilização, a natureza passou a ser vista como um meio de suprir as necessidades humanas. A partir daí, o ser humano começa a retirar, consumir e descartar os bens naturais sem se preocupar em repô-los. Neste sentido, surge a necessidade da conscientização da humanidade sobre as questões do meio ambiente. Surge a necessidade da educação ambiental na escola.

Definindo educação ambiental Meirelles; Santos (2005, p. 34) dizem que:

A educação ambiental, é uma atividade meio que não pode ser percebida como mero desenvolvimento de “brincadeiras” com crianças e promoção de eventos em datas comemorativas ao meio ambiente. Na verdade, as chamadas brincadeiras e os eventos são parte de um processo de construção de conhecimento que tem o objetivo de levar a uma mudança de atitude. O trabalho lúdico e reflexivo e dinâmico e respeita o saber anterior das pessoas envolvidas.

A educação ambiental assume assim a sua parte no enfrentamento dessa crise radicalizando seu compromisso com mudanças de valores, comportamentos, sentimentos e atitudes, que deve se realizar junto à totalidade dos habitantes de cada base territorial, de forma permanente, continuada e para todos. Uma educação que se propõe a fomentar processos continuados que possibilitem o respeito à diversidade biológica, cultural, étnica, juntamente com o fortalecimento da resistência

da sociedade a um modelo devastador das relações de seres humanos entre si e destes com o meio ambiente.

Sabe-se que o homem ao longo da sua existência vem se desenvolvendo de modo a transformar não somente a si, mas também ao meio onde vive. Ou seja, devido à necessidade de adaptação e de sobrevivência o ser humano criou várias técnicas para modificar o meio natural de acordo com suas necessidades. Branco (1989, p. 11) afirma que: “graças a essa capacidade imaginativa e criativa e ao desenvolvimento de sua tecnologia, o homem conseguiu ao longo de sua história tornar-se menos dependente da natureza”.

A sociedade está em constante movimento. Desse modo, busca renovar os meios produtivos, envolve-se completamente o espaço. Santos (2006, p. 69), afirma que os movimentos da sociedade “atribuindo novas funções às formas geográficas, transformam a organização do espaço, criam novas situações de equilíbrio e ao mesmo tempo novos pontos”.

Para compreender quais são os impactos ambientais que assolam e preocupam parte da população mundial é necessário a princípio atentar para o que é meio ambiente e principalmente o que vem a ser impacto ambiental.

Por ambiente entende-se o “[...] Conjunto de condições que envolvem e sustentam os seres vivos na biosfera, como um todo ou em parte desta, abrangendo elementos do clima, solo, água e de organismos” (ART, 1998, p. 35), e por meio ambiente a “soma total das condições externas circundantes no interior das quais um organismo, uma condição, uma comunidade ou um objeto existe. O meio ambiente não é um termo exclusivo; os organismos podem ser parte do ambiente de outro organismo” (ART, 1998, p. 36).

De acordo com Santos (1996) o conceito de sustentabilidade, considera que *environment* (ambiente) compreende a base física e material da vida, a infraestrutura possibilita a sua existência em toda e qualquer escala.

Para Galopin (*apud* Santos, 1996, p. 78), o conceito de ambiente é compreendido como “[...] resultado de uma divisão do mundo em objetos e nas condições que possibilitam sua existência, ou seja, seu ambiente”. Nesse sentido, o ambiente é um construto intelectual, não necessariamente uma propriedade básica da natureza; um construto, além disso, destacando mais as diferenças do que a unidade e realidade básica relacional da natureza.

Santos (1996, p. 83), considera as indicações de que “[...] não há mais sentido, nos dias atuais, para a clássica e rígida separação entre homem, mundo natural e mecânico”. Esse autor acrescenta que os cientistas sociais que estejam atentos ao desenvolvimento das ciências naturais e que os cientistas naturais estejam atentos ao desenvolvimento das ciências sociais”.

Gliessman (2000), considera que o ambiente de um organismo pode ser definido como a soma de todas as forças e fatores externo, tanto bióticos quanto abióticos, que afetam seu crescimento, sua estrutura e reprodução “[...] o ambiente no qual o organismo ocorre precisa ser compreendido como um conjunto dinâmico, em constante mudança, de todos os fatores ambientais em interação, ou seja, como um complexo ambiental” Gliessman (2000, p. 67). Neste sentido, poder-se-ia dizer que ambiente, seria, portanto, a natureza conhecida pelo sistema social humano, composto pelo meio ambiente humano e o meio ambiente das demais espécies conhecidas.

Neste sentido, poder-se-ia dizer que ambiente, seria, portanto, a natureza conhecida pelo sistema social humano, composto pelo meio ambiente humano e o meio ambiente das demais espécies conhecidas.

Encontra-se a definição legal de meio ambiente na Lei nº 6.938 de 31 de agosto de 1981, que o define como “o conjunto de condições, leis, influências e interações da ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”. A Constituição Federal não o define, afirmando apenas que se trata de um bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida.

Tudo “funcionaria” dentro de uma sequência sistêmica caso não houvesse a interferência do homem. Pois ao mesmo tempo em que o homem cria possibilidades para viver, e fazer com que a natureza se modifique a seu favor, de certa forma este mesmo homem não está completamente desligado do meio natural no que diz respeito aos seus recursos, necessários para sua existência.

A sociedade mundial com o advento da globalização usa a tecnologia para se desenvolver cada vez mais, não somente para garantir a sua sobrevivência básica. O uso dessas técnicas vai além do essencial, para fins econômicos. Sendo que para o desenvolvimento tecnológico são retirados em excesso muitos recursos naturais. Percebe-se, portanto, que ação do homem interfere negativamente no meio ambiente, trazendo danos a este, como afirma Guerra e Cunha (1966, p. 291):

Pode-se estabelecer paralelismo entre o avanço da exploração dos recursos naturais com o complexo desenvolvimento tecnológico, científico e econômico das sociedades humanas. As sucessivas revoluções

técnico-científicas, acompanhadas de vigorosos e complexos desenvolvimentos econômico nos dois últimos séculos, sobretudo nos últimos 80 anos, transformou radicalmente o homem como ser social.

Com as interferências no quadro natural, a sociedade provocou e provoca desequilíbrios no sistema. Sempre com o objetivo de lucrar e desenvolver-se economicamente, provocam grandes impactos no meio ambiente, desta forma afetam todo o sistema.

Pinheiro (1992, p. 47) caracteriza impacto ambiental como, “alterações significativas no meio ambiente, decorrente de atividade antrópica ou natural, que podem levar ao comportamento da utilização dos recursos naturais ar, solo e água”. O homem retira do meio natural, recursos para o benefício econômico, com as causas desastrosas que podem ocorrer para o ecossistema.

Adam Smith (1723-1790) *apud* Branco (1989, p. 92), admitia:

Que o progresso técnico associado á divisão do trabalho e à especialização permitiria uma expansão infinitiva da produtividade do solo como um fator limitante. A maioria dos economistas modernos concorda com Adam Smith em princípio, argumentando, que a produção per capita de alimentos aumentou muito nos últimos séculos. Esse é o resultado da economia industrial e da crescente eficácia da ação do homem sobre o meio.

O desenvolvimento social tem exigindo muito do homem enquanto membro deste meio organizado pelo sistema capitalista de produção. Por isso, há uma busca incessante por

dinheiro e por equilíbrio social, assim, o cidadão sempre procura trabalhos que lhe rendam mais. Há um aumento gradativo nos meios de produção. Desta maneira, provoca desequilíbrio dentro do ecossistema, por sua vez prejudicando a vida dos seus componentes. Para Cunha e Guerra (2010, p. 18), “esta interferência que se dá em diversos níveis, age de diferentes maneiras sobre os componentes do meio: ar, solo, água e seres vivos”.

Guerra e Cunha (1966), salientam que o sistema ambiental é composto por vários elementos, onde um necessita do outro. Se um destes é prejudicado em seguida os demais também o serão. Ou seja, há uma reação em cadeia. Por isso, a necessidade de conservar o meio ambiente. Não basta proteger somente uma determinada espécie, é fundamental preservar todo o ecossistema.

Sobre este aspecto Branco (1989, p. 21) argumenta:

Não basta manter as espécies vivas: é preciso manter o seu equilíbrio do conjunto de seres vivos que constitui um sistema perfeitamente integrado, pois um simples desequilíbrio pode levar à perda de todo esse sistema. O problema dos impactos ambientais: ao contrário do que geralmente se pensa, ela não causa a destruição de apenas uma ou poucas espécies diretamente atingidas; na maior parte das vezes, a morte de algumas espécies, mesmo de uma só, provoca uma reação em cadeia que leva à desorganização e extinção de todo o sistema.

É importante que todo o ecossistema seja preservado e mantido, pois os impactos ambientais atingem toda a rede, e dentro desta, consequentemente o homem será afetado. Cunha e Guerra (2010) considera o seguinte sobre impacto ambiental:

Considera-se impactos diretos e indiretos. Impactos diretos - Perda da biodiversidade e fragmentação da biota, proporcionando o insulamento ao nível do indivíduo e das comunidades vegetais. Impactos indiretos- Perda da fertilidade do solo por lixiviação de micronutrientes, diminuição da capacidade de armazenamento hídrico do solo, implantação de processos erosivos e consequente assoreamento dos cursos d’água e perda do solo arável (Cunha; Guerra, 2010, p. 157).

São vários os fatores que atuam para a destruição do meio natural, sendo que todos eles estão ligados diretamente às ações do homem em progredir economicamente. Pode-se citar: a degradação do solo, a retirada da cobertura vegetal, agricultura, pecuária, extrativismos, urbanização entre outros. Ao relatar sobre os fatores que provocam impactos ambientais, Branco (1989, p. 109): afirma que:

Embora meio ambiente, não chega a constituir um ecossistema verdadeiro, uma vez que não comprehende uma atividade de produção ou fixação de energia primária. A cidade constitui o destino final dos produtos de áreas externas, florestais, agropecuárias, marinhas ou de mineração, continuamente exploradas e provedoras de um fluxo contínuo de energias e matérias, de combustíveis, matérias-primas e alimento.

As cidades contribuem para o impacto ambiental, por meio do soterramento do lixo e os esgotos que são lançados nos canais de drenagem, degradando tanto as águas subterrâneas e de superfície, como o solo e seus elementos nutritivos, causando

o envenenamento das águas, do ar e dos solos. Os impactos referidos às cidades denominam-se de poluição:

Os principais tipos de impactos sobre aquele conjunto de características sócio-cultural-sanitária são os que geralmente se reúnem sob a denominação genérica de poluição. A poluição, como já foi dito, constitui o resultado final do fluxo unidirecional de matérias-primas minerais e orgânicas para processamento e consumo na cidade. Além de afetarem a saúde da população, tais elementos comprometem um mínimo de sustentação desejável de vida nos rios, nos solos e no ar, e ferem a sensibilidade estética da população da cidade (Branco, 1989, p. 112).

A poluição prejudica diretamente o meio ambiente e, afeta os próprios agentes poluidores que se constituem pelos cidadãos. Sendo necessário o uso de técnicas e de planejamentos para amenizar o problema.

O meio ambiente tem um valor que vai muito além dos recursos, eles possuem vida que significam a origem do homem e dos demais seres. A falta de cuidados com os elementos naturais pode levar ao declínio total do meio ambiente. Branco (1989, p. 90) argumenta que “de acordo com a visão administrativa, a natureza nada tem a ver com a tecnologia ou com o processo econômico, embora se possa reconhecer que, às vezes, ela se torna vingativa”.

Quando os sistemas governamentais e administrativos demonstram algum tipo de interesse pelo impacto ambiental, estes muitas vezes são apenas fachadas para amenizar a preocupação dos cidadãos, dos ecologistas e das universidades, é um modo de tranquilizar a população e até mesmo conquistá-

la usando os meios de comunicações. Branco (1989, p. 90) declara ter:

[...] observado que, em geral, os termos e expressões como natureza, ambiente, ecologia, proteção ambiental e outros afins, assim como os conceitos que eles exprimem se, algumas vezes, merecem da parte dos empresários e economicistas o respeito e a reverência que em geral são concedidos à poesia e às obras de arte, não são, entretanto tomados muito a sérios, como um dos significativos fatores condicionantes da economia e do sucesso global dos empreendimentos mesmo pelos administradores e planejadores que seria e honestamente se empenham na conduta administrativa e na política de desenvolvimento da nossa e de outras nações.

A degradação ambiental segue o mesmo ritmo da produtividade, com isso os elementos naturais são bruscamente retirados deste sistema provocando desequilíbrio em todo o ecossistema. A retirada de qualquer elemento do meio ambiente causa grande complicaçāo para o equilíbrio de a cadeia alimentar e interfere na existênciados seres. O impacto ambiental gera essas complicações para o meio, sendo que afeta todo o sistema, incluindo os que provocam essas degradações.

## **A EDUCAÇÃO AMBIENTAL NA ESCOLA**

Para Dias (2006) a Educação Ambiental é concebida inicialmente como preocupação dos movimentos ecológicos com a prática de conscientização capaz de chamar a atenção para a finitude e má distribuição do acesso aos recursos naturais

e envolvimento dos cidadãos em ações sociais ambientalmente apropriadas. Tal como a Educação sobre o ambiente, a educação no meio ambiente e por fim, a educação para o meio ambiente.

Tem-se a educação sobre o ambiente como algo informativo, cujo enfoque está na aquisição de conhecimentos curricular e o meio ambiente se torna um objeto de aprendizado. Apesar de o conhecimento ser importante para uma leitura crítica da realidade e para se buscar formas concretas de se atuar sobre os problemas ambientais, ele isolado não basta. Em seguida tem-se a educação e meio ambiente que trabalha as características de vivência, em que se propicia o contato com a natureza. No terceiro momento tem-se a educação para o ambiente, cuja base é necessariamente construtivista que tem como objetivo a busca e o engajamento de aluno e meio ambiente por meio de projetos de intervenção socioambiental que previnam problemas ambientais.

Durante todo o aprendizado escolar de uma pessoa, estudam-se disciplinas, pelas quais se engloba o meio ambiente, assim:

Verifica-se que construindo conhecimento em Educação Ambiental é onde se tem uma percepção coerente do que se passa no nosso planeta, a informação é um instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo (Dias, 2006, p. 89).

Na educação escolar, em todos os níveis e modalidades de ensino, o órgão gestor, mais especificamente o Ministério da Educação, tem a função de apoiar a comunidade escolar,

professores, estudantes, direção, funcionários, pais e amigos a se tornarem educadores e educadoras ambientais com uma leitura crítica da realidade, uma leitura da palavra-mundo conforme Paulo Freire.

O processo de aprendizagem é cílico e vai crescendo em complexidade e profundidade. É importante entender que a ação no sentido de mudança de comportamento em prol do meio ambiente, e o que realmente fará diferença no resultado de um projeto ou na solução de um problema ambiental. É necessário passar do estágio de alerta para o da consciência e, posteriormente para o da prática de cuidados com o meio ambiente.

O trabalho com a Educação Ambiental está alicerçado por diversas legislações e documentos, que estão voltados para a formação social do educando e com a finalidade de promover o respeito e a preservação ambiental. Nesse sentido, as atividades inerentes à preservação e conservação do meio ambiente se baseiam em Leis e Normativas que culminam em um efetivo exercício de cidadania - fator este amplamente discutido no ambiente escolar e disseminado de forma progressiva pela sociedade.

A Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, estipula a Política Nacional do Meio Ambiente, que instituiu o trabalho da “Educação Ambiental a todos os níveis de ensino, inclusive a educação da comunidade, objetivando capacitá-la para participação ativa na defesa do meio ambiente” (Brasil, 1981).

A Constituição Federal de 1988, por meio de seu artigo 225 assegura que:

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações (Brasil, 1988).

A Constituição Federal de 1988, no artigo 225 é bem clara ao colocar que todos os cidadãos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, e para isso é necessário que os seres humanos façam o uso equilibrado dos bens comuns, sendo assim, é dever do Poder Público e da coletividade defender o meio ambiente e preservá-lo afim de mantê-lo conservado para as próximas gerações (Brasil, 1988).

A Educação Ambiental fundamenta-se, também, nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN). Os PCN tornaram as questões ambientais como tema transversal, incorporado em todas as disciplinas. Os PCN apresentam que:

A principal função do trabalho com o tema Meio Ambiente é contribuir para a formação de cidadãos conscientes, aptos a decidir e atuar na realidade socioambiental de um modo comprometido com a vida, com o bem-estar de cada um e da sociedade, local e global. Para isso é necessário que, mais do que informações e conceitos, a escola se proponha a trabalhar com atitudes, com formação de valores, com o ensino e aprendizagem de procedimentos (Brasil, 1998, p. 187).

A Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, que dispõe sobre a Educação Ambiental oferece bases legais para a Política Nacional de Educação Ambiental, destaca que a educação ambiental é um componente essencial e permanente da educação nacional,

devendo estar presente em todas as dimensões e modalidades do processo educativo (Brasil, 1999). A educação nesse contexto, apresenta-se como suporte para discussões e reflexões acerca das questões ambientais em escala local, regional e global.

Prosseguindo, a Resolução nº 2, de 15 de junho de 2012, estabeleceu as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental, pressupõe que:

Art. 16. A inserção dos conhecimentos concernentes à Educação Ambiental nos currículos da Educação Básica e da Educação Superior pode ocorrer: I - pela transversalidade, mediante temas relacionados com o meio ambiente e a sustentabilidade socioambiental; II - como conteúdo dos componentes já constantes do currículo; III - pela combinação de transversalidade e de tratamento nos componentes curriculares.

Com a aprovação do Plano Nacional da Educação (PNE), por meio da Lei Nº 13.005, de 25 de Junho de 2014, ficou decidido que é dever da educação básica promover princípios de respeito e humanidade, diversidade e sustentabilidade socioambiental (Brasil, 2014).

Mais atual, aprovada em 2017, tem-se a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). A BNCC é uma normativa que define os direitos e objetivos de aprendizagem e desenvolvimento que orientarão a criação dos currículos nacionais. Assim, o documento propõe os objetivos que devem percorrer as etapas de parte da Educação Básica (Brasil, 2017).

Observando a BNCC, em uma busca ao tema da Educação Ambiental, a encontramos como componente do que seria, segundo a BNCC, um fundamento das “competências gerais

da educação básica” (Brasil, 2022, p. 9). Estas competências gerais, que somam um total de dez, comporiam a formação do aprendizado fundamental dos estudantes. Nesse contexto, o vocábulo ambiental viria com o prefixo “sócio”, no trecho disposto no item 7, que versa sobre a seguinte competência:

Argumentar com base em fatos, dados e informações confiáveis, para formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns que respeitem e promovam os direitos humanos, a consciência socioambiental e o consumo responsável em âmbito local, regional e global, com posicionamento ético em relação ao cuidado de si mesmo, dos outros e do planeta (Brasil, 2022, p. 9).

Verifica-se que a BNCC não cita a educação ambiental como princípio fundamental para o desenvolvimento das competências gerais e habilidades, no entanto faz referência à promoção da consciência socioambiental e da sustentabilidade. Nessa perspectiva entende-se que as questões ambientais citadas neste documento, fazem referência à consciência socioambiental; consumo responsável; conservação ambiental; diversidade ambiental; qualidade ambiental; qualidade de vida socioambiental; sustentabilidade socioambiental; degradação ambiental; equilíbrio ambiental; conservação ambiental.

Por pertencer ao campo das Ciências da Natureza, a consciência socioambiental trata da possibilidade de os discentes identificarem, compreenderem e realizarem ações de intervenção, partindo de seu contexto local. Na Unidade Temática Terra e Universo, enfatiza-se sobre a sustentabilidade socioambiental, o ambiente e a saúde (Brasil, 2017, p. 327).

Na aprovação da BNCC no país, fica claro que as questões ambientais citadas neste documento são insuficientes perante o impactante cenário no qual estamos vivendo, é preciso que a Educação Ambiental seja destaque na escola, interagindo com as ações do Projeto Político-Pedagógico, a capacitação dos professores e o planejamento docente.

Jacobi (2003) explica que a educação ambiental na escola promove uma reconstrução intelectual do educando por meio da interação entre assuntos importantes como reciclagem, efeito estufa, ecossistema. E é assim que a educação ambiental deve volta-se para a relação social do estudante a resolução de problemas relacionados ao meio ambiente. O autor descreve que:

Trata-se de um aprendizado social, baseado no diálogo e na interação em constante processo de recriação e reinterpretação de informações, conceitos e significados, que podem se originar do aprendizado em sala de aula ou da experiência pessoal do aluno. Assim, a escola pode transformar-se no espaço em que o aluno terá condições de analisar a natureza em um contexto entrelaçado de práticas sociais, parte componente de uma realidade mais complexa e multifacetada (Jacobi, 2003, p. 198).

Tratando-se da educação ambiental na escola, Guimarães (2000, p. 15) aponta:

[...] a educação ambiental tem o importante papel de fomentar a percepção da necessária integração do ser humano com o meio ambiente. Uma relação harmoniosa, consciente do equilíbrio dinâmico da natureza, possibilitando, por meio de novos conhecimentos, valores e atitudes,

a inserção do educando e do educador como cidadãos no processo de transformação do atual quadro ambiental do nosso planeta.

A interdisciplinaridade, age nesse aspecto como norteadora dos temas transversais que podem se comunicar pelos diferentes componentes curriculares. Porém, na prática, a interdisciplinaridade na educação ambiental não é muito comum, como descrevem Reis et al., (2016, p. 12):

Poucos (as) professores (as) entendem que a EA deva ser abordada em conjunto pelas diferentes áreas, muitos acreditam que o tema deve ficar a cargo das disciplinas de Ciências, Geografia ou até mesmo a própria disciplina, pois os mesmos não têm conhecimento da importância do desenvolvimento da educação ambiental enquanto educadores (as).

No exercício para o trabalho com a educação ambiental, o professor deve propiciar situações em que os educandos possam formar o senso crítico, noções de cidadania, e poder discutir com autonomia sobre problemas ambientais atuais (Santos et al., 2012). No entanto, ainda encontramos ambientes escolares onde não há engajamento com os PCN e com a Lei N° 9.795, de 27 de abril de 1999 e atualmente com a BNCC. Os professores, em sua grande maioria, não recebem capacitações e não estão motivados para trabalhar tal temática, muitas das vezes não recebem condições necessárias para o desenvolvimento de atividades.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A apropriação da educação ambiental pelas escolas não deve se dar como imitação da sala de aula, mas na superação do já tradicional pensar globalmente e agir localmente para um pensamento integrador de pensar e agir local e globalmente.

A educação ambiental, como prevista na Constituição Federal deve ser inserida em todos os níveis de ensino, para que futuramente possam se ter pessoas conscientes da importância de um meio ambiente ecologicamente equilibrado. Faz-se necessário tomar medidas que levem o ser humano a se aperfeiçoar no que se refere à natureza, estabelecer respeito entre os seres vivos que existem no planeta e aprender a conviver com dignidade, procedendo a favor do bem, do bom-senso e de compromisso com a vida.

É então necessário educar os cidadãos para que tenham responsabilidade e sensibilidade para conservar o ambiente saudável no presente e para o futuro, modificando-se tanto interiormente, como pessoa, quanto nas suas relações com o ambiente.

A educação ambiental é um processo longo e cuidadoso, pois demanda conscientização e principalmente uma mudança de comportamento, e essa mudança precisa acontecer através da própria consciência, com cada um fazendo a sua parte de cuidar e respeitar o ambiente onde se vive e depende para sobreviver. A educação ambiental busca alicerçar a criação de um pensamento crítico e reflexivo diante do cenário de degradação que o homem vem tomando ao longo da história moderna. Sabe-se que para manter a continuidade da vida humana é preciso manter a natureza com todas as riquezas da sua biodiversidade, uma vez que o

homem faz parte da natureza e quando ele a degrada está se autodestruiendo também, é aí que nasce a necessidade de se trabalhar essa questão desde cedo entre os alunos para que estejam cientes de seus atos para com o meio natural.

Em se tratando da objetividade do ensino aprendizagem da educação ambiental e sua importância, é preciso ensinar a transpor a questão da degradação ambiental. Os ambientes de aprendizagem devem estimular por meio de ações inovadoras, o combate ao pensamento inconsciente do uso indiscriminado dos recursos naturais renováveis e não renováveis, evitando um colapso ambiental, que seria a ausência recursos naturais fundamentais para a permanência do homem do seu meio natural no planeta Terra.

Fica evidente que o trabalho com a educação ambiental interfere no pensamento social do sujeito e na cidadania que se constrói no espaço escolar. Os envolvidos aprendem por meio das mediações pedagógicas sobre a sua subjetividade como ser humano e a importância do ser social coletivo. A relação da escola dentro da cidadania tem a função de motivar o aluno para a mudança positiva no futuro, e criar nele possibilidades de intervir criticamente no meio em que vive, preservando-o e favorecendo sua perpetuação para as próximas gerações.

## **REFERÊNCIAS**

- ART, Henry. W. Dicionário de ecologia e ciências ambientais.**  
São Paulo: UNESP/Melhoramentos, 1998.
- BRANCO, Samuel Murgel: Ecossistêmica: uma abordagem integrada dos problemas do meio ambiente.** São Paulo: Edgard Blücher, 1989.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 set. 2022.
- BRASIL. Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999.** Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9795.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9795.htm). Acesso em: 20 set. 2022.
- BRASIL. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981.** Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6938.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6938.htm). Acesso em: 20 set. 2022.
- BRASIL. Parâmetros Curriculares Nacionais - Meio Ambiente.**  
Brasília: MEC, 1998. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/meioambiente.pdf>. Acesso em: 20 maio 2022.
- BRASIL. Resolução Nº 2, de 15 de junho de 2012.** Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/dm\\_documents/rccp002\\_12.pdf](http://portal.mec.gov.br/dm_documents/rccp002_12.pdf). Acesso em: 18 jun. 2022.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria da Educação Básica. Base Nacional Comum Curricular.** Brasília, DF, 2017.  
Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/bncc-20dezsite.pdf>. Acesso em: 27 set. 2022.

CUNHA, Sandra Baptista da GUERRA, Antônio José Teixeira: **Avaliação perícia ambiental**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

DIAS, G. F. **Educação e gestão ambiental**. São Paulo: Gaia, 2006.

DONELLA, M. **Conceitos para se fazer educação ambiental**. Secretaria do Meio Ambiente, 1997.

GLIESSMAN, S. R. **Agroecologia**: processos ecológicos em agricultura sustentável. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000. Disponível em: [http://www.abes-df.org.br/upload/artigo/2014\\_05\\_27/asp-2-04-220140527160132.pdf](http://www.abes-df.org.br/upload/artigo/2014_05_27/asp-2-04-220140527160132.pdf). Acesso em 20 set. 2022.

GUIMARÃES, Mauro. **Educação ambiental**: no consenso um embate? 5. ed. São Paulo: Papirus, 2000.

JACOBI, Pedro Roberto. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de pesquisa**, n. 118, p. 189-205, 2003.

MEIRELLES, Maria de Sousa; SANTOS, Marly Terezinha. **Educação Ambiental uma Construção Participativa**. 2. ed. São Paulo, 2005. Disponível em: [http://www.catolicato.edu.br/portal/portal/downloads/docs\\_gestaoambiental/projetos2009/1periodo/Educacao\\_ambiental\\_nas\\_escolas uma\\_estrategia\\_de\\_mudanca\\_efetiva.pdf](http://www.catolicato.edu.br/portal/portal/downloads/docs_gestaoambiental/projetos2009/1periodo/Educacao_ambiental_nas_escolas uma_estrategia_de_mudanca_efetiva.pdf). Acesso em: 20 set. 2022.

PINHEIRO, Antônio Carlos F.B; MONTEIRO, Ana Lúcia da F.B. **Ciências do ambiente**: ecologia, poluição e impacto ambiental. São Paulo: Makron, 1992.

REIS, Vanessa Ribeiro; SOUZA, Girelene Santos; DIAS, Viviane Borges. Educação Ambiental no ensino formal: Atuação do professor nas escolas municipais de Cruz das Almas-BA. **Pesquisa em Educação Ambiental**, v. 11, n. 1, p. 52-65, 2016.

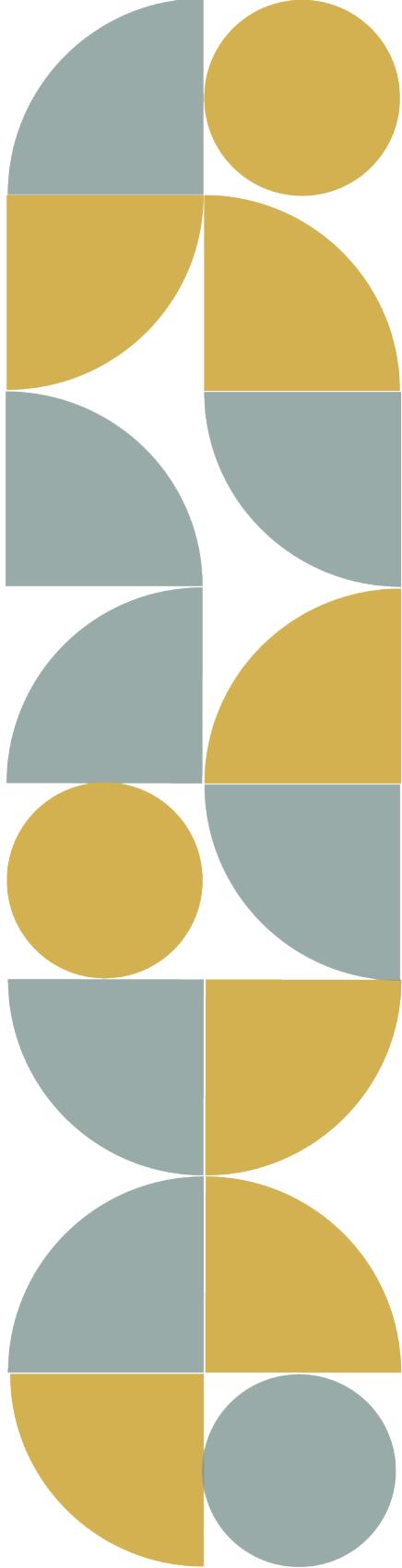
SANTOS, Milton. **Metamorfose do Espaço Habitado:** fundamentos teórico e metodológico da geografia. São Paulo: Hucitec, 1996.

SANTOS, Milton: **Espaço e método.** São Paulo: Nobel, 2005.  
(Coleção espaços)

SANTOS, Milton. **Pensando o espaço do homem.** São Paulo: Hucitec, 2006.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização:** do pensamento único à consciência universal. 19. ed. Rio de Janeiro: Record, 2012.

TREVISOL, Joviles Vitório. **A educação em uma sociedade de risco:** tarefas e desafios na construção da sustentabilidade. Joaçaba: UNOESC, 2003. p. 166. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/DANISE-GUIMARAES-DA-SILVA.pdf>. Acesso em: 20 set. 2022.



## CAPÍTULO V

---

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS PARA *MARKETPLACE*: O USO RACIONAL DOS RECURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS VENDAS ONLINE

Dyeimison Lucas Teles Delfino  
Menezes<sup>1</sup>

Márcio Dourado Rocha<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pós-Graduando do Curso de Pós-Graduação,  
MBA Gestão de Negócios. E-mail: dyeimison@ueg.br.

<sup>2</sup> Orientador deste trabalho. Docente do Curso  
de Pós-Graduação, MBA Gestão de Negócios.  
Mestre em Teoria Econômica e Administração  
pela Universidade Estadual de Goiás. E-mail:  
marcio.dourado@ueg.br.

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS PARA MARKETPLACE: O USO RACIONAL DOS RECURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS VENDAS ONLINE**

Resumo: Com a popularização da *internet* e a mudança de hábitos através de redes sociais, sites, blogs e streaming de vídeo, viabilizado por equipamentos *smart* entre os mais populares, o *smartphone* e a *smart TV*, o brasileiro foi tangido com esta onda de tecnologia. Diante disso, o processo de vendas feitas pela *internet* foi caindo no gosto popular, e à medida que o tempo passa esse estilo de compras ganha mais adeptos por tornar uma experiência interessante, sem a necessidade de deslocamentos para centros comerciais, porque o *e-commerce* facilita as negociações entre compradores e vendedores. Diante desse contexto, este trabalho faz um levantamento teórico qualitativo de diretrizes a serem seguidas para uma boa execução de vendas através de *Marketplace*, direcionando recursos para os setores específicos da empresa de vendas *online*, levantamento de oportunidades para desenvolver um bom trabalho desde a compra do produto, recebimento e acondicionamento, agregando valor ao cliente através de embalagens seguras e adequadas para os envios, escolha de parceiros de revenda, levantamento e análise de dados das atividades das empresas. Em conclusão, constata-se que existe um vasto caminho de crescimento que ainda permeia o mercado *online*: há indicações para quem está dentro ou pretende se lançar, o custo da operação é bem definido, a atividade é volátil e o risco do processo se tornar um revés sem os cuidados necessários é eminente. Portanto, vender na *internet* é uma atividade que deve ser bem analisada no ponto de vista de previsões, visto que, mais do que qualquer outra, as observações de como os concorrentes estão se portando é prescindível, enquanto o mercado corresponde a investimentos, e seu crescimento vai aumentando o afunilamento vai se tornando acentuado.

Palavras-chave: *Marketplace*; *E-commerce*; Produto; Gestão estratégica; Vendas.

## **STRATEGIC MANAGEMENT FOR SALES IN THE MARKETPLACE: THE RATIONAL USE OF RESOURCES FOR THE DEVELOPMENT OF ONLINE SALES**

**Abstract:** With the popularization of the internet and the change of habits through social networks, websites, blogs and video streaming, made possible by smart equipment, among the most popular, the smartphone and smart TV, the Brazilian was touched by this wave of technology, due to Furthermore, the process of sales made over the internet has been falling in people's tastes, as time passes, this style of shopping gains more followers as it makes an interesting experience, without the need to travel to shopping centers, e-commerce makes it easier negotiations between buyers and sellers. The article presents a qualitative theoretical survey of guidelines to be followed for a good sales execution through Marketplace, directing resources to specific sectors of the online sales company, surveying opportunities to develop a good job from the purchase of the product, receipt and packaging, adding perceived value to the customer through safe and suitable packaging for shipments, choosing resale partners, surveying and analyzing data on the companies' activities. It is concluded that there is a vast growth path that still permeates the online market, there are indications for those who are in or intend to launch themselves, the operation cost is well defined, the activity is volatile and the risk of the process becoming a setback without the necessary care is imminent, so selling on the internet is an activity that should be well analyzed from the point of view of forecasts, but more than any other, observations of how competitors are doing is therefore unnecessary, for now the market corresponds to investments, but as its growth increases, the taper becomes accentuated.published in e-book format according to the public notice for publications of products from Lato Sensu courses.

**Keywords:** Marketplace; E-commerce; Product; Strategic management; Sales.

## **INTRODUÇÃO**

Com a advento da *internet* no Brasil e a competitividade de grandes empresas e conglomerados varejistas, como Mercado Livre, Magazine Luiza, o e-commerce tornou-se uma realidade cada dia mais presente na vida dos brasileiros, desde vestuário, eletrônicos e até artesanatos são comercializados por estes grandes centros comerciais *online*, que são denominados *Marketplace*; que cobram um valor por vendas ou até hospedagem de anúncios feitos por outras empresas revendedoras, enquanto que o e-commerce trata-se do englobamento de todo o processo de vendas *online*, ou até referir-se ao site próprio da loja.

O e-commerce amplia modelos de negócios existentes e reduz os custos, ao mesmo tempo que melhora os canais de distribuição já existentes e pode até mesmo introduzir novas possibilidades (Stefano; Zattar, 2016).

A consequência de um nicho de mercado que cresceu tanto foi a grande concorrência, além das próprias lojas oficiais e canais de *Marketplace*, a alta demanda criou parceiros, clientes empresas que vendiam seus produtos dentro dos *sites* das varejistas, o que já era comum na empresa latino-americana Mercado Livre expandiu-se para as maiores varejistas do mercado tradicional, como Americanas, Via Varejo, Amazon e muitos outros. A disputa por preços tem sido o grande desafio do setor, e consiste na escolha de um bom material de embalagem para manter um produto intacto e bem apresentável ao cliente final, mas que seja viável em sua aquisição financeira para tornar o processo competitivo.

Pesquisa e parceria com os melhores fornecedores, que nem sempre são os maiores, mas que atendem à demanda

com prazos preestabelecidos, que possuem uma cadeia de distribuição através de veículos próprios ou terceirizados por transportadoras competentes em seus serviços e com uma maior gama de produtos disponíveis para um *mix* variado, atuando com diversos fornecedores de qualidade, permitem a segurança de produção na entrega de produtos para uma determinada data de vendas, evitando atrasos para as vendas B2C, ruptura de estoques, que é cada vez comum, pode ser minimizada para revendedores que possuem uma grande quantidade de fornecedores, pois nem sempre o preço do produto buscado será o problema e sim a sua escassez, num mundo cada vez mais globalizado e interligado com os acontecimentos, uma simples crise de qualquer componente da cadeia de produção, ou entrega, fará alguns produtos serem mais disputados por um período de tempo, causando falta de giro e consequentemente prejuízos de todas as naturezas relacionadas ao tema.

Por conta do e-commerce, percebe-se mudanças em todas as áreas funcionais dos negócios e nas tarefas por elas desempenhadas, que vão desde o setor de publicidade até o de contas a pagar (Stefano; Zattar, 2016).

O produto escolhido para os anúncios tem como base uma pesquisa básica por parte do revendedor, que é a percepção de sua relevância com a marca relacionada do valor atribuído ao consumidor final, permitindo o envio menos oneroso, que leva em consideração o tipo, manuseio e o tamanho, visto que um eventual erro de cálculo nestas variáveis pode custar os lucros ou até mesmo equivaler em prejuízos na operação.

Os anúncios são a parte mais importante, neste processo que a empresa revendedora no *Marketplace* demonstra os seus

produtos de forma mais atraente possível ao consumidor final, descreve suas vantagens, prepara-se o produto para a venda sem um mediador, somente pela mensagem e fotos é um desafio, mas que, para uma criação bem elaborada consiste no êxito, características descritas no anúncio de como aumentar a vida útil do produto, cuidados específicos e até menções em como devem ser utilizados ou consumidos, atraem mais clientes e no aumento da receita de vendas, um atendimento de qualidade faz parte desta temática, pois se estes conjuntos funcionarem de forma correta a relevância de atendimentos positivos, conversões de vendas e ausências de arrependimentos ou reclamações registram uma identidade segura e atrativa para novos clientes.

O objetivo deste artigo é promover uma melhor realização de pontos relevantes que podem tornar mais competitiva uma empresa que atua no mercado *online*, através da otimização de processos, melhora nos indicadores de qualidade e uma percepção do mercado como um todo, atribuindo valores que no dia a dia são imperceptíveis ou pouco usuais, também é voltado para clientes adeptos de *e-commerce*, para um melhor entendimento do seu processo no *Marketplace*, visão e características de um bom trabalho realizado por seus vendedores.

## GESTÃO DE COMPRAS

A Gestão de Compras é fundamental para as vendas, tem impacto diretamente nos lucros e faz parte de um planejamento estratégico vital para empresa de *e-commerce*, através deste processo são escolhidos os produtos a serem anunciados nos *Marketplace*, com foco em clientes específicos ou variados,

levando em consideração o seu porte, para que, seja viável o seu envio, e com continuidade de sua presença em estoque dos distribuidores e das indústrias para não haver ruptura. O processo de compra no mercado organizacional é motivado por fatores muito diferentes daqueles do mercado de consumo. Uma das características do mercado organizacional é o seu profissionalismo e maior racionalidade no processo de compra (Rocha; Trevisan, 2017).

A atividade de compras segue um padrão lógico de escolha de fornecedores em seu primeiro passo, considerando indicadores de qualidade que vão impactar diretamente na sua cadeia de produção, é necessário formar vários contatos, tanto de indústria como de distribuidores, filtrar nestes parceiros se existem em seus portfólios os produtos com foco de vendas, a consistência de que estes produtos estão presentes em seus respectivos estoques, para não sofrer com possíveis rupturas.

Os processos de entrega dos produtos comprados são estudados antes do fechamento dos pedidos, as compras devem estar em consonância com o escoamento das vendas, o controle de estoque envolvido com as compras de tal forma que se tenha uma reserva de segurança para não haver interrupção das vendas.

Nem sempre comprar mais barato é sinônimo de melhor negócio, pois questões como garantias dos produtos adquiridos para revenda ou certificados regulamentadores de órgãos governamentais são de suma importância para a operação, e a partir destes parâmetros de segurança os riscos de processos jurídicos e demais prejuízos do gênero serão minimizados.

O tamanho, peso e medidas dos produtos a serem comercializados devem ser previamente estudados antes de

adquirir qualquer mercadoria de revenda, os meios de entrega e os custos com esta atividade estão contidos na precificação, a viabilidade é resultado de um preço final competitivo, o cliente final percebe um produto de seu interesse entregue nas condições e tempo esperados para o valor percebido de toda a compra seja interessante, há um ponto de equilíbrio em obter um frete mais barato, mas que atenda as expectativas de quem recebe o que comprou em tempo hábil.

A garantia é um fator que mede a satisfação do cliente, e para comprar com segurança, o fornecedor escolhido deve ter uma cadeia de logística reversa muito bem definida, para que o retorno da mercadoria com possível defeito retorne para ser analisada e rapidamente substituída, gerando menos impacto no imobilizado da empresa, já que o capital empregado tem seu custo e a medida em que o tempo for rompendo, um dispêndio de valor desnecessário desponta para encolher os lucros.

Com relação a produtos, o comprador organizacional pode querer avaliar, por exemplo, sua eficiência, economia, qualidade ou velocidade; e, ainda, força, confiabilidade, precisão, uniformidade e estabilidade, custos de manutenção ou complexidade (Rocha; Trevisan, 2017).

O produto escolhido é resultado de uma análise minuciosa de mercado, existem algumas armadilhas como modismos, que rapidamente tomam as prateleiras *online*, o seu custo de aquisição geralmente é alto e como existem vários canais de revenda o valor tem que ser competitivo. O produto ideal é o mais atrativo na compreensão de valor percebido pelo cliente, além desta característica, deve também gerar um bom faturamento e exigir menos investimento ou grandes movimentações, estas

percepções são parte tal qual como é conhecida a Matriz BCG com as adaptações necessárias pois o mercado *online* é mais volátil que o tradicional.

## GESTÃO DE PREÇOS

Sabe-se que o capital empregado para adquirir produtos ou insumos para revenda tem seu custo, comprar mais barato ou o melhor produto não é o único objetivo a ser almejado, o cálculo a ser feito é o valor de venda menos o valor do custo do produto e as despesas fixas variáveis do capital empregado, outras oscilações em questão; como eventuais percas e prejuízos entram no custo final de cada produto.

Com o controle, e uma observação contínua das especificações para a obtenção de lucros, levando em consideração a análises periódicas dos concorrentes diretos e indiretos, com estes indicadores é possível mensurar a competitividade de atuação no mercado *online*. O custo do frete, de um eventual retorno ou de devoluções por desistência entram nesta equação, o valor deve ser atrativo mas sem dispender muitos recursos dando uma falsa impressão de gerar grandes receitas, mas deixando de lado a rentabilidade do negócio.

A estratégia do fornecedor de melhor custo oferece aos clientes mais valor em troca do dinheiro, incorporando ao produto-atributos que vão de bons a excelentes por um custo menor do que os rivais; o objetivo é ter os custos e preços mais baixos comparados aos dos rivais e, ao mesmo tempo oferecer produtos com atributos comparáveis (Swaim, 2011).

A medida em que o mercado se torna mais competitivo, os maiores impactos são gerados por concorrentes que conseguem

através de grandes negociações obter preços melhores, mas a competitividade nem sempre é através de valores, e sim de prazos de entregas mais rápidas ou garantia de produtos de qualidade, mas o que define o sucesso no mercado *online* é percebido por *mix* de produtos, quantidades maiores por preços menores ou combinações de dois ou mais produtos diferentes, o valor percebido pelo cliente infla com esta atuação, mesmo com um dos itens saindo pelo preço de custo, o valor do outro componente dentro da venda realizada trará uma compensação financeira, está manobra deve ser uma reação a períodos de vendas mais baixas ou determinadas datas comemorativas de vendas como, por exemplo, o Natal ou a *Black Friday*, entretanto o mais importante é observar uma possível sazonalidade do produto, pois a procura momentânea pode alavancar as vendas e para obter lucros maiores pode ser feito um *mix* de itens de mesma natureza ou não, que no ato das vendas tragam mais rentabilidade.

Para Beulke e Bertó (2013), muitas empresas têm preocupações com preços, também, nos momentos das negociações, especialmente quando se trata de grandes clientes que têm poder de barganha para negociar.

Uma possibilidade que vem ocorrendo através do *benchmarking* ou percepção de mercado da área estratégica das empresas de *e-commerce* é o processo de associações ou fusões de pequenos e médios empresários para obter melhores negociações junto a distribuidores e indústrias, à medida que a possibilidade de compra de maiores volumes impacta positivamente nos preços, melhores e mais competitivos juntos aos concorrentes.

Quando se tem um produto de custo menor em estoque, e sua reposição futura, consultada no fornecedor, se houver uma variação de preços, o valor de revenda deve ser atualizado de acordo com o custo novo, principalmente se tratando de aumentos.

Contudo, a gestão de preços é um conjunto de variáveis que viabilizam uma percepção de valor por parte do cliente, tendo em vista fatores que agregam valor à compra, como entrega média rápida e competitiva, produto de qualidade e um atendimento que valoriza o produto em si, o preço competitivo é fator preponderante para um sucesso nas vendas do mercado *online*.

## **MARKETING DIGITAL**

O Marketing de vendas é representado no mercado eletrônico pelos anúncios. Hoje, as grandes empresas de Marketplace se utilizam de uma presença *online* das pessoas jamais vista como antes, através de redes sociais, streaming de conteúdo, sites, blogs e buscas em navegadores. Há uma discussão sobre como os dados de usuários são tão precisos para anúncios de merchandising, uma forma concisa, que as buscas são lembradas através de históricos de mensagens e reações do sistema que as capta e retorna em forma do que o cliente usuário buscou em outro momento, feitas e dominadas por *Big Tech's*.

Anúncios se resumem em mostrar o produto com os melhores ângulos possíveis, através de fotos que retratam em tamanho, cores e aspectos estéticos a imagem mais fidedigna do desejado. Na descrição, as características são uma cópia

da imagem em simples palavras, formais e adequadas, além de demonstrar o que pode não ser visto como especificações do fabricante, forma de uso correto e prolongamento de garantias mediante ao bem uso.

Alguns revendedores que utilizam *Marketplace* como a Magazine Luiza ou Mercado Livre e dão uma “cara” a sua loja hospedada, com pequenas citações de boas-vindas, ou até mensagens direcionadas a quem está navegando, para tornar a compra mais atrativa e confiável.

Como o produto, as embalagens também devem ter um bom custo-benefício para o cliente e o vendedor, posto que, para quem recebe numa embalagem adequada e bem-feita, além de agregar valor percebido para o cliente, assegura que no envio do produto esteja bem protegido para as viagens de transportadoras e correios.

A partir do crescimento das movimentações financeiras realizadas no ambiente digital, as empresas também começaram a se preocupar em estabelecer estratégias de *merchandising* para essas plataformas. Esse crescimento está pautado, especialmente, em grupos de consumidores que privilegiam a busca pela eficiência do uso do seu tempo, o que acaba impactando negativamente no interesse de compra dentro dos formatos tradicionais (Ladeira; Santini, 2018).

O processo de compra *online* feita pelo cliente trouxe uma comodidade jamais vista antes, pois no trabalho, em casa ou onde esteja, com apenas uma conexão simples e um *smartphone*, indispensável na vida contemporânea, o produto escolhido chega em pouco tempo, aonde o cliente escolher receber.

Enfim, o *marketing* de vendas que acontece desde o anúncio que demonstra o produto ao cliente, ao envio de forma mais rápida e segura, a percepção como um todo do processo fazendo parte do produto, formando um valor percebido positivo para quem compra, e um processo automatizado e rentável para quem vende.

## GESTÃO DE ESTOQUE

O estoque de vendas para *Marketplace* é volátil de maneira que um produto que pode estar em curva ascendente, num curto espaço de tempo desacelera suas vendas, ou até outro dentro deste mesmo portfólio, que se encontrava num desempenho ruim, de repente torna-se o mais vendido. Esse fenômeno é possível com certas variáveis, como escassez no mercado, proximidade no escoamento com as indústrias e distribuidores e outros motivos. A gestão de estoques deve ser a mais próxima possível dos acertos, visto que é improvável até para as maiores e mais organizadas empresas de revenda online acertarem em todos os seus processos de controle do fluxo de saída dos produtos.

Não há viabilidade para o revendedor anunciar somente um produto único, em exceção aos que produzem e vendem diretamente ao cliente final; neste caso pode haver um risco, mais dentro do processo de produção torna mais restrito a alguns clientes, o que difere dos revendedores que compram os produtos com o menor valor possível para ter competitividade junto aos concorrentes que anunciam em comum no mercado *online*.

A empresa deve mapear com exatidão, fornecedor a fornecedor, o tempo que o fornecedor necessita para processar

pedido, programar a produção, se necessário (e em qual situação), produzir e o tempo de despacho do material (Ching, 2016).

Através dos dados do fluxo de vendas e entrada de ativo imobilizado, é possível contabilizar o escoamento, tornando seguro de tal forma que não haja uma quantidade exacerbada de um determinado item que pode perder a média de vendas, como também é necessário observar um estoque de segurança para um produto que está em crescente no seu faturamento, tornar isso realidade é necessário um contato diário ou periódico da oferta do produto nos estoques dos fornecedores, além da atualização de preços, para que o produto ofertado ao cliente final esteja de acordo lógico de lucro, em casos do custo atual do produto estar maior ou menor para a recolocação no mercado, outro fator é a eventual falta, que pode aumentar o valor de revenda.

Produtos com tendências e modismos podem envelhecer no seu ponto de vista mercadológico, mais conhecidos como produtos aging, são um verdadeiro problema para todas as empresas de vendas, mas para as que atuam no mercado *online*, são mais danosas, pois à medida que o tempo passa o valor do produto deprecia. A percepção deste processo consiste no encerramento da sua linha de produção, obsoletismo e até a sua inutilidade específica de funcionamento, devendo ser feita a promoção através de liquidações ou vendas com mais unidades num pacote ofertado.

Contudo, a gestão de estoques equivale a direcionar os fluxos, torná-los contínuos, dando segurança ao processo de vendas, controlando as aquisições, gerindo os preços de forma concisa e atualizada, formando um modo operante viável e substancial para empresa de revendas *online*.

## VENDAS

As vendas são o fluxo mais importante do negócio *online*, são elas que introduzem recursos adquiridos para todas as áreas operantes de uma empresa de revenda *online*, pois comprar um certo produto, compor seu preço e inseri-lo no mercado de forma atraente ao cliente final é uma arte de servir ao consumidor, desenvolver o mercado *online* como um todo, já que quanto mais vendedores oferecem os seus produtos de forma profissional e qualificada, mais o mercado cresce, trazendo oportunidades a todos. Os produtos escolhidos têm seu desempenho medidos através das vendas computadas, da sua viabilidade comercial como: utilidade, viabilidade e demanda.

No *Marketplace* a análise do *Benchmarking* é diária, visto que um certo produto oferecido pela indústria ou distribuidora como em alta ou necessário para seu negócio deve ser medido com os concorrentes. Para isso, muitos revendedores oferecem numa simples visualização de compra, a quantidade vendida e a satisfação do cliente final, indicadores decisivos para um aceno favorável à aquisição de novos itens que futuramente farão parte do portfólio de vendas *online*.

Promover o produto através de liquidações é a maneira mais fácil de obter receitas, mas é preciso observar o quanto este processo de vendas pode fracionar os lucros, ou ser desnecessário em alguns momentos. Ainda assim, essa estratégia pode ser usado como uma ação imediata para adquirir fluxos de caixa para produtos envelhecidos, o *aging*.

É bastante comum observarmos os pontos positivos de uma promoção de vendas, especialmente sua real efetividade para gerar vendas. Contudo, é importante também ressaltar alguns pontos negativos que esse tipo de ação poderá trazer

para uma empresa. Conforme anteriormente relatado, uma ação promocional tende a evocar percepções no âmbito econômico, informacional e psicológico (Ladeira; Santini, 2018).

A aplicação da matriz BCG é muito importante no mercado *online*, que em comparação com os mercados tradicionais locais é volátil, visto que as mudanças são repentinhas e inesperadas, a percepção de produtos conhecidos como “estrelas” e “vacas leiteiras”, com altas demandas e saídas, nem sempre são o melhor negócio, pois as empresas de revenda *online* exploram o mercado determinadas a obter estes produtos com o menor custo possível, gerando concorrência, com veiculações midiáticas para as vendas de determinado item em crescimento, tornando a demanda saturada e transformá-lo em produto “abacaxi”.

Mas a transformação é tão alta que mesmo um produto encalhado ou em baixa com as circunstâncias do dia a dia, pode voltar ao seu curso de vendas acelerado, um exemplo apropriado seria uma determinada peça de roupas que por uma ação de mídia ou tendência, tornar-se atrativo em um curto espaço de tempo, entretanto, são ocasiões atípicas.

## **LOGÍSTICA**

A gestão logística de envios no mercado *online* está diretamente ligada ao sucesso das vendas, dos rendimentos, é preciso, seu foco é dar uniformidade às saídas dos recursos, ou seja, das vendas. Existem diversos processos mercadológicos no ambiente *online*, mesmo que a empresa vendedora seja o próprio fabricante, sabe-se que permeia uma segurança de produtos acabados ou adquiridos em estoque, neste parâmetro de atividade, permite uma confiabilidade e um planejamento

antecipado, para que outros motivos ou situações de mercado tenham impacto menor nas atividades de vendas, supondo-se que venham a ocorrer, como, por exemplo, o aumento de um certo insumo ou produto acabado que inviabilizaria a sua comercialização, mas que os seus subprodutos secundários necessários para a sua comercialização como embalagens para despacho, estivessem em estoque e sem utilidade futura por ser feito ou fabricado sob medida do produto principal.

No Brasil, existem vários esforços também no sentido de incentivar outros modais de transporte para substituir o principal deles que é o rodoviário, sendo este caro e ineficiente considerando nossa extensão geográfica. No entanto, barreiras de ordem econômica e política dificultam o desenvolvimento de outros modais (Grant, 2013).

As vendas *online* não têm barreiras, por exemplo, uma empresa do extremo norte do país pode revender seus itens a um cliente no extremo sul. Esta transformação que o mercado *online* permite é o fator principal do seu sucesso, sendo assim, o desafio é fazer com que estes produtos enviados cheguem ao destinatário dentro do prazo estabelecido, em perfeitas condições de recebimento para o atendimento da necessidade do cliente. As empresas de *Marketplace* oferecem este serviço sendo próprio ou pelo Correios, parte dos custos são cobrados mais o que deve ser levado em consideração nos envios é a embalagem, esta deve ser adequada em dois pontos: 1) o financeiramente viável, mas que 2) dê valor e segurança ao transporte do produto.

Existem diversas inovações quanto ao uso de embalagens, empresas que detém uma tecnologia de reciclagem e que fazem parte da produção de embalagens podem ser uma grande

oportunidade de *marketing*, visto que os compradores finais percebendo o valor de causas atuais como os cuidados com o meio ambiente, agregam percepção de valor de determinado produto adquirido pelo cliente.

A armazenagem dos itens a serem comercializados também determinam os lucros da empresa, com especificações de fabricantes e um espaço dedicado e organizado para um fluxo contínuo e necessário de tempos determinados de saídas e entradas, a agilidade torna competitiva, facilitando uma contabilização de tempos em tempos. De acordo com o crescimento da empresa de e-commerce, existem armazéns dedicados a estas atividades, recebendo e remetendo os produtos de acordo com as vendas, pode ser uma viabilidade interessante, desde que os fluxos sejam compensatórios a estes movimentos.

Algumas empresas de *Marketplace* oferecem armazenamento de produtos de seus revendedores anunciantes, utilizando de sua cadeia logística muito bem desenvolvida, tornando as experiências de entregas mais ágeis e seguras, entretanto podem ser cobradas estadias e valores para produtos que estão sem giro, um envio periódico e dosado pode ser uma boa alternativa em questão.

## **LOGÍSTICA REVERSA**

A logística reversa para empresas do mercado *online* é necessária para produtos que apresentam defeito ou desistência dos clientes, no caso das desistências está previsto em Lei no artigo 49 do Código do Direito do Consumidor, que a devolução indica uma situação especial de direito

ao arrependimento, dentro do prazo de sete dias, com a desistência o produto retorna para o vendedor, há casos que as gerenciadoras de *Marketplace* oferecem 30 dias de prazo.

A Lei nº 8.078/90, artigo 49, também garante arrependimento posterior por parte do consumidor, uma vez que este pode desistir do contrato, no prazo de 7 dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone ou a domicílio (Santanna, 2018).

Em casos de defeitos provenientes de fabricação, os produtos dentro do prazo também estabelecido de 30 dias retornam, mas é necessário ser possível realizar testes antes dos despachos, posto que a detecção de prováveis constatações de defeitos diminui os casos de desistência e gastos com frentes de retorno. Fora do prazo de 30 dias geralmente o produto defeituoso é encaminhado para assistência autorizada da marca, para uma eventual troca ou reparo.

Nos casos de desistência do cliente final, que tem direito mesmo não apresentando defeitos, é muito comum, para obter resultados melhores e minimizar estes acontecimentos, apresentar o produto com o máximo de descrições e fotos detalhadas, como o seu modo de usar, voltagens, especificações técnicas, restrições de uso, informações simples e adequadas, de maneira a converter ao máximo de possíveis compradores em potencial que não se arrependiam de um produto adquirido na sua loja *online*. Ressalta-se a importância de figuras e fotos apresentadas de pontos que podem passar despercebidos, pois um cliente satisfeito e convicto de ter comprado o que exatamente procurava é uma certeza de lucros mais robustos,

no entanto há percentuais devoluções por clientes mesmo com um trabalho apurado, e isso deve ser estimado e contabilizado.

## **E-COMMERCE X MARKETPLACE**

Com o crescimento da *internet* e suas facetas utilitárias, o mercado também se desenvolveu, consequentemente duas formas mais comuns de disponibilizar e vender pelo mercado *online*, que são pelo *E-commerce* próprio direto na rede ou pelo *Marketplace*.

O *E-commerce* próprio é formado por um *site* feito pela empresa revendedora, que é responsável pelo método de pagamento, o *layout* do *site*, pós-vendas e toda a atividade voltada para o consumidor inclusive os envios. No *Marketplace* toda a experiência da percepção do consumidor é de responsabilidade é feita pela empresa que recebe os produtos em sua cadeia de demonstração na *internet* com o custo percentual sobre as vendas e acordos da divisão do frete entre cliente final e o revendedor, é uma atividade terceirizada.

Entre as vantagens do *Marketplace* está o tráfego, pois estas empresas que arrecadam recursos de diversos vendedores ou investimentos iniciais mais robustos lançam anúncios nas mais diversas mídias, como TV, *sites*, redes sociais, e com isso atrai cliques e gera uma grande quantidade de acessos, deixando o vendedor livre para se preocupar apenas com as vendas, tanto o iniciante quanto o revendedor com determinado faturamento, por isso é muito mais viável trabalhar sob este aspecto.

A recomendação, então, é sempre avaliar, dentro das estratégias comerciais e das experiências que deseja levar a

seus clientes, quais são os mais promissores para seu negócio (Mansano; Maruxo, 2022).

Apesar de site próprio não receber tantos acessos, quando se tem lojas físicas e a empresa deseja migrar para um mercado *online* local é interessante, pois com um endereço físico e reputação de uma boa empresa de compras, ter um site próprio nestas circunstâncias proporciona uma venda que poderia não sair por alguns entraves entre cliente e vendedor como a distância, por exemplo.

Existem algumas modalidades de revendas como o *Dropshipping* e *CrossDoking*: Diz-se *Dropshipping* quando a empresa revendedora não possui estoque dos produtos anunciados, mas o seu controle está intrinsecamente conectada com o estoque para no momento do pedido do cliente final ser computado o envio da revendedora direto para o cliente final, sem a necessidade de estocagem ou passagem deste produto pelo estoque da empresa que o anuncia. Para essa modalidade, é necessário uma pesquisa e constatação absoluta que o fornecedor trabalha sob estas demandas.

Já o *CrossDoking* é um pouco diferente, pois o envio do produto vendido no anúncio é de responsabilidade da empresa anunciante que deve inserir em suas atividades a leitura da disponibilidade do produto no estoque de seu fornecedor, mas sem a necessidade de estocagem.

Os custos destas modalidades de venda *online* são menores, todavia os valores de lucro também, visto que os fornecedores têm uma robusta fatia de ativos introduzida no preço de venda para viabilizarem estas atividades.

## METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi a análise bibliográfica, com o objetivo de determinar e examinar os processos mercadológicos que permeiam o mercado *online*, a pesquisa primária de informações qualitativas, para uma melhor demonstração de cenários prováveis nesta área comercial.

A finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato com o que já foi produzido, para fins de obter registros do que o seu tema apresenta como pertinente através de documentação, biblioteconomia e bibliografia dos conhecimentos disponíveis (Pádua, 2011).

Os métodos de estudos bibliográficos foram desenvolvidos através de pesquisas em livros especializados e revista especializada nas áreas de atuação do mercado *online*, como administração de materiais, gestão de negócios, *marketing*, formação de cadeia logística, *e-commerce* e outros assuntos pertinentes.

A pesquisa primária é desenvolvida em pilares de conhecimentos técnicos das atividades de vendas *online*, baseada em trechos, e em cortes combinados para demonstração de uma gestão de desenvolvimento, a área de estudos foi o mercado *online* e suas correlacionadas atividades mercadológicas, realizado a partir da data de seis de outubro de dois mil e vinte e um.

O público a quem se destina o relatório pode ser constituído por pesquisadores da mesma área, estudantes universitários, profissionais que atuam no campo em que foi realizado o estudo, agentes do poder público, empresários, especialistas de agências de fomento à pesquisa ou membros de uma banca examinadora (Gil, 2022).

O tipo de abordagem e análise do tema foi construída com base nos mecanismos de operação dos maiores *Marketplace* do Brasil, normas de atividade, regras e diretrizes, foram pesquisados os sites e suas operações como Mercado Livre: [www.mercadolivre.com](http://www.mercadolivre.com), Magazine Luiza: [www.magazineluiza.com.br](http://www.magazineluiza.com.br), Via Varejo: <https://viavarejo.gupy.io/>, Lojas Americanas: <https://b2w.gupy.io/>, Shopee: [www.shopee.com](http://www.shopee.com), Amazon: [www.amazon.com](http://www.amazon.com) e outros.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É notório com este artigo, que entre as empresas de comércio eletrônico *online* ativas, e aquelas que estão na eminência de iniciar as suas atividades, o planejamento é imprescindível para uma base de sucesso, mesmo à medida em que for realizado as modificações necessárias, os resultados positivos serão analisados e apurados para uma tomada de decisão acertada.

Constatou-se por pesquisa bibliográfica e qualitativa que uma empresa pode ter site próprio, principalmente àquelas que têm comércio em lojas físicas, para os clientes já fidelizados poderem explorar o que chega de novidade e numa eventual necessidade, a oportunidade de comprar *online* sem sair da região de residência em qualquer horário.

Entretanto, o *Marketplace* é o melhor e mais usado meio para vender na *internet*, já com toda a infraestrutura pronta, e competitiva, a empresa revendedora se atenta somente a desenvolver as vendas, enquanto a empresa parceira fica com todo o método macro de desenvolvimento, como levar até ao cliente os produtos com anúncios nos principais canais da

*internet* e outras mídias, a logística, logística reversa, e o padrão de funcionamento, pagamentos e outras responsabilidades pertinentes.

Existe um processo constantemente relacionado ao *Marketplace* que é o tráfego, com todos os investimentos citados, este benefício é o mais importante e benéfico dentre as demais qualidades, pois o investimento e adaptações para um e-commerce próprio não conseguem aglutinar acessos ao site da rede de compras privativa, com um percentual menor de conversão em vendas, porque o cliente final, à medida que vai conhecendo o mercado *online*, vislumbra adquirir em endereços conhecidos e seguros para evitar possíveis fraudes e desapontamentos.

É necessário a percepção da empresa revendedora em *Marketplace* do cliente a ser explorado, uma linguagem simples, formal e adequada para melhor demonstrar o produto a ser ofertado, assim permitindo uma qualidade para ser competitiva, formando reputações e maior receita de vendas. A demonstração de fotos para formar a percepção mais real possível do produto, com trechos destacados nos anúncios de melhor uso, preservação de vida útil do item e restrições, tornando as vendas saudáveis no aspecto de satisfação e serventia do produto adquirido.

A gestão de compras leva em consideração o maior número possível de fornecedores, classificá-los por ordem de gênero dos produtos oferecidos, qualidade no atendimento e suporte em geral, seguindo esta ordem a possibilidade de ter acessos sempre aos produtos com os melhores preços, novidades de mercado e uma redução em rupturas de estoque.

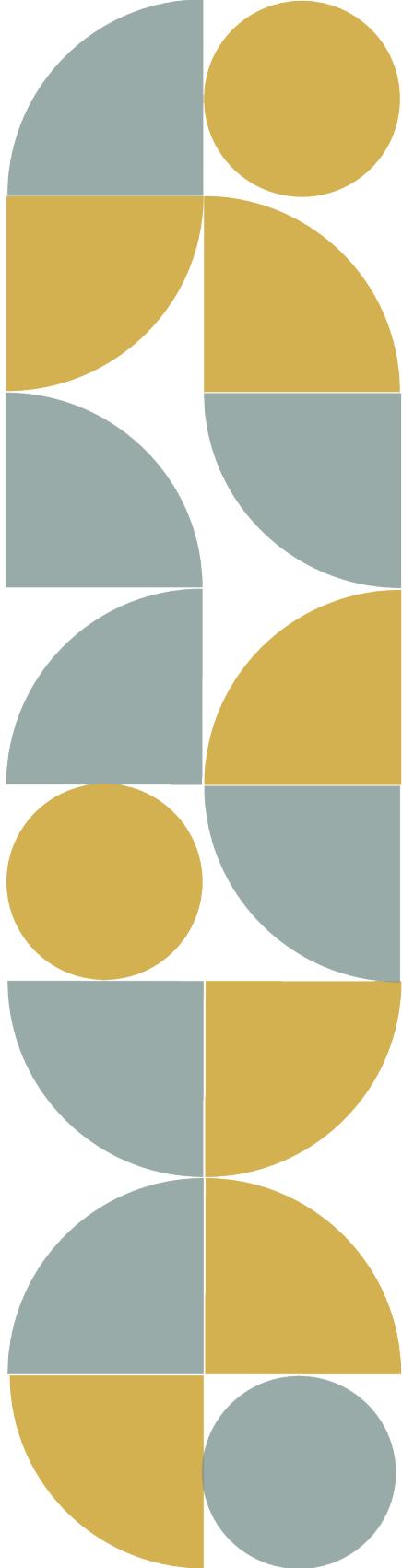
A precificação deve seguir o processo de englobamento de custos fixos e variáveis, o custo de capital empregado, as despesas fixas e variáveis, e eminentes prejuízos quanto a devoluções, retornos por motivos de defeitos e o que mais deve ser evitado, o custo de *aging*; que são produtos envelhecidos e por algum motivo externo ou circunstância apresentou no seu processo contínuo de vendas uma considerável redução.

O Controle de estoques viabiliza o bom fluxo de vendas, é um mecanismo que fomenta o funcionamento das vendas *online*, controlando as curvas de vendas de diferentes itens, tornando o processo contínuo de lucros e inexistência de rupturas, dentre estas, que podem afetar o crescimento do negócio, logo prejuízos.

Contudo, o e-commerce está em constante mudança, com o efeito do isolamento causado pela Covid 19 no início do ano de 2020, alterando o hábito das pessoas que passaram a utilizar mais os serviços *online* em geral, como o *streaming*, transportes terceirizados, acessos a restaurantes e as compras feitas pela *internet*, o crescimento proporcionará uma maior oferta de parceiros, além de potenciais clientes adeptos, com o avanço da operação da rede 5G, trazendo agilidade e maior potência em uso de tecnologias da *internet*. Estima-se que as possibilidades e combinações positivas para o ramo tornem-se ainda mais atrativas no ponto de vista lucrativo. Portanto, é importante para os gestores de empresas que possuem negócio *online*, estejam sempre atualizados quanto a tendências, novidades e possibilidades de potencializar os negócios.

## **REFERÊNCIAS**

- BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Precificação Sinergia do Marketing + Finanças.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- CHING, Hount Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** 1. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.
- GRANT, B. David. **Gestão de Logística e Cadeia de Suprimentos.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- LADEIRA, Wagner; SANTINI, Fernando. **Merchandising & Promoção de Vendas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MANSANO, Fernando e MARUXO, Rodrigo. **Guia de E-commerce: um novo Guia para um novo momento,** Abradi, São Paulo, p. 16, 2022.
- PÁDUA, Elisabete Matallo M. de. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico/ prática.** 17. ed. São Paulo: Papirus, 2011.
- ROCHA, Marcos; TREVISAN, Nanci. **Comportamento de Compra e Consumo em B2B.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- SANTANNA, Gustavo. **Direito do Consumidor.** 1. ed. Porto Alegre: Sagah, 2018.
- STEFANO, Nara; ZATTAR, Izabel Cristina. **E-commerce: Conceitos, Implementação e Gestão.** 1. ed. Curitiba: Intersaber, 2016.
- SWAIM, Robert. **A Estratégia Segundo Drucker-Estratégias de Crescimento e Insights de Marketing Extraídos da Obra Peter Drucker.** 1. d. São Paulo: LTC, 2011.



## CAPÍTULO VI

---

# OS LIMITES DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL

Jamille Rocha Amorim<sup>1</sup>

Thiago Henrique Costa Silva<sup>2</sup>

---

1 Discente do Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Estadual de Goiás. Graduada em Direito pela instituição UNIANHANGUERA Centro Universitário de Goiás. Advogada. E-mail: jamilleamorim.adv@gmail.com

2 Orientador. Docente do Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Estadual de Goiás. Doutor em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás. Doutorando e Mestre em Direito Agrário pela UFG. Graduado em Direito pela UFG. Professor e pesquisador da Universidade Estadual de Goiás. E-mail: thiagocostasilva@ueg.br

## **OS LIMITES DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL**

Resumo: Esta pesquisa teve o objetivo de compreender as (des)vantagens da adoção do planejamento tributário e suas técnicas como instrumento de gestão empresarial. Discute-se a possibilidade de minimizar os custos organizacionais das empresas, diversificar as práticas tributárias e os seus impactos no faturamento da organização. Partindo do método dedutivo, em uma abordagem qualitativa, a metodologia adotada foi a revisão crítica da literatura combinada com a análise de dados secundários. Com base nas análises realizadas, infere-se que a prática de agressividade tributária no planejamento tributário, através do uso de elisão fiscal, consegue minimizar o pagamento de tributos e repasses fiscais ao estado, entretanto é possível aumentar outros custos, como o aumento de distribuição aos acionistas. Por sua vez, através da evasão fiscal, há redução do pagamento de tributos, entretanto amplia o risco para a gestão empresarial, dando margem à infração da legislação, podendo culminar em responsabilização administrativa, cível ou penal. Todavia, guardado os trâmites legais, o planejamento tributário pode ser considerado como meio para a promoção de uma gestão moderna e eficiente.

Palavras-chave: Gestão de negócios; tributação; custos; elisão fiscal, agressividade fiscal.

## **THE LIMITS OF TAX PLANNING AS A BUSINESS MANAGEMENT INSTRUMENT**

**Abstract:** This research aimed to understand the (dis) advantages of adopting tax planning and techniques as a business management tool. The possibility of minimizing the companies' organizational costs, diversifying the tax practices and their impacts on the organization's revenues are discussed. Based on the deductive method, in a qualitative approach, the methodology adopted was a critical literature review combined with secondary data analysis. Based on the analyses carried out, it can be inferred that the practice of aggressive tax planning, through the use of tax avoidance, manages to minimize the payment of taxes and fiscal transfers to the state, however, it is possible to increase other costs, such as the increase in distribution to shareholders. In turn, through tax evasion, there is a reduction in the payment of taxes, however, the risk for business management, giving rise to infringement of legislation that can culminate in civil or criminal liability. However, provided the legal procedures are followed, tax planning can be considered as a means to promote modern and efficient management.

**Keywords:** planning; taxes; costs; tax avoidance; tax aggressiveness.

## **INTRODUÇÃO**

As atividades de planejamento tributário têm despertado grande interesse de economistas, reguladores, contadores, pesquisadores, analistas de mercado e da comunidade de investidores sobre as atividades fiscais praticadas por grandes empresas com o propósito de minimizar custos (Shackelford; Shevlin, 2016). Um exemplo é a elisão fiscal corporativa, que há muito é vista como uma prática de gestão geradora de valor, na medida em que resulta na transferência de riqueza do Estado para os acionistas, por meio do aumento da receita líquida pelo valor real dos impostos economizados. No entanto, a adoção dessa prática no planejamento tributário é uma prática controversa.

A abrangência ampla do termo significa que encontramos sob a mesma denominação tanto atividades perfeitamente lícitas, relacionadas à gestão tributária de empresas, quanto aquelas de legalidade incerta. As atividades jurídicas raramente são fonte de problemas porque são amparadas por disposições legais expressas que correspondem ao exercício legítimo da gestão empresarial.

No Brasil, essa dubiedade de caráter não parece ser uma justificativa forte o suficiente para conter sua disseminação. Diariamente, continua-se enfrentando a divulgação na imprensa de expressivos processos de autuação fiscal por parte do fisco contra grandes empresas acusadas de praticar práticas abusivas de planejamento tributário. Em 2018, por exemplo, vieram à tona os processos de autuação contra MMX, Natura, Fibria, Santos Brasil, Gerdau, Vivo, TIM, Oi, entre outros (Wiziack; Carneiro, 2018).

A literatura (Desai; Dharmapala, 2015), no entanto, argumenta que a elisão fiscal corporativa não pode ser tratada desvinculada das questões de governança corporativa. Essa perspectiva sugere que, além dos custos explícitos bem conhecidos, existem alguns custos implícitos que devem ser levados em consideração se se deseja descobrir adequadamente qual é o resultado líquido dessa prática.

No Brasil, os aspectos do ambiente de negócios são muito complexos em relação aos tributos e políticas fiscais, visto que o Brasil possui um dos sistemas tributários mais complexos do mundo. Existem vários regimes tributários diretos e indiretos, incluindo, mas não se limitando a: ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação); Imposto Estadual sobre Vendas; IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), IVA federal; ISS (Imposto sobre Serviços), Imposto Municipal sobre Serviços; Imposto Municipal (regido por Lei Federal); COFINS (Contribuição Social para Financiamento da Seguridade Social); PIS (Programa de Integração Social). Esse nível de carga e despesa tributária certamente pode afetar o planejamento tributário.

Considerando a enorme complexidade da legislação brasileira e o mercado cada vez mais dinâmico, a presente pesquisa reúne informações e exemplos coletados no intuito de responder ao problema: como o planejamento tributário pode se tornar um meio estratégico para alcançar a redução de custos e a economia tributária, evitando o procedimento mais oneroso do ponto de vista fiscal?

Dessa forma, a presente pesquisa tem como propósito analisar a adoção do planejamento tributário e suas técnicas

visando minimizar os custos organizacionais das empresas, detalhando diferentes estudos empíricos nos quais diferentes práticas tributárias foram analisadas e podem demonstrar como influenciam no faturamento da organização.

É possível caracterizar o presente trabalho como uma pesquisa documental e bibliográfica, onde a partir de informações documentados, será possível realizar uma análise qualitativa demonstrando dados quantificados com o intuito de atingir o objetivo proposto.

## **GESTÃO EMPRESARIAL NO BRASIL DO SÉCULO XXI E A TRIBUTAÇÃO**

Os tributos, englobando impostos, taxas e contribuições, representam uma grande parcela dos custos empresariais, em muitos casos a maior delas. Portanto, tornou-se questão de sobrevivência no mercado encontrar a mais acertada forma de administração do ônus tributário.

No Brasil, estima-se que em média 33% do faturamento empresarial está direcionado ao pagamento de tributos, sendo que o Imposto de Renda (IR) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) das empresas, chegam a comprometer 51,51% do lucro líquido apurado (Crepaldi, 2021).

Atendo-se aos mecanismos legais, o contribuinte pode e deve buscar ferramentas para alcançar a melhor economia tributária possível. Inclusive, a Lei das Sociedades Anônimas, Lei nº 6.404/76, assevera isso em seus arts. 153 e 154, quando dispõe que:

Art. 153. O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e

probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios.

Art. 154. O administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa (Brasil, 1976).

A carga tributária brasileira começou a ser medida em 1947, quando apresentou a marca de 13,8% do PIB, terminando por registrar um crescimento extraordinário de 128,9% de arrecadação em 2020, ficando em 31,64% do PIB, conforme demonstrado na tabela 01.

**Tabela 1 - Carga Tributária no Brasil por Esfera de Governo, 2019-2020**

Esfera do Governo	2019			2020		
	R\$ Milhões	% PIB	%	R\$ Milhões	% PIB	%
Federal	1.619.104	21,86	68,04	1.536.542	20,99	67,03
Estadual	622.477	8,40	25,70	635.111	8,53	26,13
Arrecadação	166.771	2,25	6,26	158.188	2,12	6,84
Total Arrecadação	2.408.353	32,51	100	2.356.842	31,64	100

Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional (2019-2020).

Com base em dados de 2018, o Brasil apresenta uma carga tributária muito superior quando comparada com outros países sul-americanos como, por exemplo, o Chile (21,2%). Países desenvolvidos como Japão e Estados Unidos apresentam cargas

de 29,5% e 27,1% respectivamente. Há países que apresentam cargas ainda maiores, como a França (46,2%) e Dinamarca (46,0%) (tabela 2).

**Tabela 2 - Carga Tributária Mundial, 2018**

País	Carga	País	Carga
França	46,2	Portugal	34,7
Dinamarca	46,0	Média OCDE	34,2
Bélgica	44,6	Polônia	33,9
Suécia	44,0	Espanha	33,7
Finlândia	43,3	Reino Unido	33,3
Itália	42,4	Estônia	33,0
Áustria	41,8	Rep. Eslováquia	32,9
Grécia	39,4	Israel	32,7
Holanda	38,8	Brasil	32,3
Luxemburgo	38,7	Canadá	32,2
Noruega	38,2	Nova Zelândia	32,0
Hungria	37,7	Letônia	30,4
Islândia	37,7	Lituânia	29,8
Alemanha	37,5	Suíça	28,5
Eslovênia	36,0	Estados Unidos	27,1
Rep. Tcheca	34,9	Coreia do Sul	26,9

Fonte: Receita Federal (2018).

Embora o Brasil não esteja entre os países com maior carga tributária no mundo, e tendo a sua frente países infinitamente mais desenvolvidos e as grandes potências econômicas europeias, o brasileiro sofre quando se fala em tributos muito por não ver contrapartida do serviço público ante a carga tributária

que, mesmo não sendo das maiores é bastante pesada e tem valor relevante para o contribuinte que o recolhe.

Aos empresários e gestores empresariais fica a péssima impressão que o estado está sempre buscando formas de, cada vez mais onerar o trabalho de quem produz com a criação de tributos, aumento dos tributos já existentes, mudanças em alíquotas, enfim, atos praticados pelo poder público que oneram a empresa, encarecem o produto em todos os níveis até o consumidor final e acabam por passar uma imagem de que o Estado sempre manda a conta para o contribuinte e ao contribuinte, não resta alternativa senão paga-la.

Outro ponto que traz bastante incômodo ao gestor empresarial é a dificuldade em recolher os tributos devidos, isso porque existe mais de uma forma de tributação e existem vários tributos existentes, então a depender do desempenho da empresa se recolhe de uma forma, se a empresa melhora sua desempenho o gestor deve mudar a forma, existem tributos a serem recolhidos ao Município, a Unidade Federativa e a União, e isso acaba por dificultar e gerar um grande desgaste no responsável pelo recolhimento dos tributos.

Para ilustrar a dificuldade enfrentada pelos gestores, saibam que no Brasil, existem três principais regimes de tributação, o Lucro Real, o Lucro Presumido e o Simples Nacional. Mas, existem critérios diferentes para a adesão a um dos três regimes tributários. Determinados tipos empresariais têm a obrigatoriedade de se filiar a um tipo específico de tributação, já outros tipos empresariais podem escolher o qual tipo de tributação quer se filiar. Até quando tenta simplificar, acaba complicando, quando da criação do Simples Nacional em 2006, a Lei beneficiou com tratamento simplificado para o recolhimento

de tributos apenas um grupo específico de empresários, o que causa bastante estranheza, porque não simplificar para todos fazendo os ajustes necessários no sistema tributário ao invés de criar mais uma forma de tributação para favorecer apenas a um grupo específico.

Além do mais, há que ser lembrado também o fato de que alíquotas mudam de acordo com a atividade realizada,umas atividades pagam impostos maiores outras pagam impostos menores, e isso flutua em grandes faixas de porcentagem a depender da atividade, gerando desestímulo de investimento e produção em determinados setores com a faixa de tributação mais elevada e até um estímulo maior ao investimento e produção em setores com faixas de tributação menores, o que pode acarretar em desabastecimento de determinados setores e um excesso em outros determinados setores.

Ou seja, todo o sistema estruturado e aparelhado para dificultar, atrapalhar o gestor e onerar a empresa com cada vez mais obrigações tributárias e ao gestor restam às agruras, as dificuldades, as burocracias e claro, o dever de recolher os tributos periodicamente e corretamente, sendo do gestor até a obrigação de apurar quanto de tributo recolher, a quem pagar e sempre em prazos normalmente curtos.

## **PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E AGRESSIVIDADE FISCAL**

Apesar de as pesquisas sobre planejamento tributário apresentarem diversos conceitos, a ideia principal remete à definição de que se trata de um conjunto de normas e procedimentos, previstos em lei, que buscam reduzir a incidência de tributos nas atividades empresariais, possibilitando ao

contribuinte maior estruturação na gestão dos tributos de forma menos onerosa, proporcionando maior regularidade fiscal e a redução de custos do empreendimento (Crepaldi, 2021).

O planejamento tributário é um processo contínuo e precisa ser flexível para que seja adequado e funcional que reduza a responsabilidade tributária da organização (Crepaldi, 2021). A responsabilidade fiscal varia de organização para organização e de indústria para indústria.

Nesses termos, Marins (2002, p. 33) conceitua planejamento tributário como sendo:

[...] a análise do conjunto de atividades atuais ou dos projetos de atividades econômico-financeiras do contribuinte (pessoa física ou jurídica), em relação ao seu conjunto de obrigações fiscais com o escopo de organizar suas finanças, seus bens, seus negócios, rendas e demais atividades com repercussões tributárias, de modo que venha a sofrer o menor ônus fiscal possível.

O planejamento deve ser uma ferramenta eficaz na tomada de decisão. Para isto, requer análise crítica por profissionais com conhecimento técnico e bom-senso dos responsáveis pelas decisões estratégicas no ambiente corporativo.

De acordo com Oliveira *et al.* (2010, p. 35), o planejamento deve ser um “estudo prévio à concretização dos fatos administrativos, dos efeitos jurídicos, fiscais e econômicos de determinada decisão gerencial, com o objetivo de encontrar a alternativa legal menos onerosa para o contribuinte”.

Em síntese, a adoção de um planejamento tributário possui o intuito de reduzir o montante de tributos antes da ocorrência

do fato gerador, buscando alternativas menos onerosas para a redução dos custos tributários, refletindo no desenvolvimento empresarial e na lucratividade.

Nesse sentido, Oliveira et al. (2010, p. 37) expõem que qualquer que seja a forma de tributação escolhida pela empresa:

[...] pode-se verificar que a falta de planejamento estratégico tributário pode deixar a empresa mal preparada para os investimentos futuros, devido a uma possível insuficiência de caixa, gerando um desgaste desnecessário de investimentos forçado para cobertura de gastos que não estavam previstos.

É possível afirmar que o planejamento tributário é uma prática lícita que pode e deve ser utilizada para antever a ocorrência do fato gerador, evitá-lo quando possível, reduzir uma alíquota ou a base de cálculo, postergar o pagamento do tributo sem ensejar encargo ou multas, ou até mesmo a extinção do ônus fiscal.

Como resultado, o planejamento tributário não pode ser uniforme para todas as organizações, portanto, torna-se necessária a necessidade de um planejamento tributário personalizado de forma coordenada que atenda às necessidades da organização em questão. Honestidade, responsabilidade moral e boa-fé são necessários para o desenvolvimento de um planejamento tributário bem-sucedido.

O planejamento tributário consiste em ações que retardam, diminuem ou até mesmo excluem a carga tributária (Lanis; Richardson, 2018; Martinez, 2017). A redução da quantidade

de impostos arrecadados para esses negócios beneficia seus lucros, inclusive no longo prazo (Chen et al., 2016; Blaylock et al., 2017). Santana (2014) argumenta que o planejamento tributário como ferramenta administrativa pode ser controverso, porém, as empresas precisam verificar se as práticas são juridicamente corretas para se certificar de que são úteis.

O planejamento tributário altera o tempo, os valores e a variação dos fluxos de caixa da organização. O planejamento tributário, se desenvolvido adequadamente, tem influência substancial nas atividades da organização; reportados e não reportados, a fim de obter o passivo tributário que seria beneficiado pela organização e seus stakeholders (Santana, 2014).

Apresentando aqui um caso concreto, onde uma empresa prestadora de serviços de diagnóstico por imagem possuía atividade não impedida de optar pelo Simples Nacional, mas, preferiu a forma de tributação pelo lucro presumido. No ano de 2020 auferiu um faturamento de R\$ 100.246,59 (cem mil duzentos e quarenta e seis reais e cinquenta e nove centavos) recolheu tributos na monta de R\$ 8.374,20 (oito mil trezentos e setenta e quatro reais e vinte centavos), um custo com folha de pagamentos no total de R\$ 66.144,00 (sessenta e seis mil, cento e quarenta e quatro reais), somando um custo total de R\$ 74.518,20 (setenta e quatro mil, quinhentos e dezóito reais e vinte centavos).

Caso a referida empresa tivesse optado pelo Simples Nacional neste mesmo período, obtendo o mesmo faturamento, teria recolhido um total de tributos no valor de R\$ 8.035,09 (oito mil e trinta e cinco reais e nove centavos) e o custo com a folha de pagamentos seria reduzido a R\$ 53.280,00 (cinquenta e três mil, duzentos e oitenta reais), tendo em vista que não teriam que arcar com Contribuição Previdenciária Patronal, RAT e

Outras Entidades, arcando assim com um custo total no valor de R\$ 61.315,09 (sessenta e um mil, trezentos e quinze reais e nove centavos).

Desta forma, a empresa deixaria de pagar o total de R\$ 13.203,11 (treze mil, duzentos e três reais e onze centavos) em tributos, uma economia lícita, auferida a partir de um planejamento tributário que conseguiria prever qual o regime tributário mais vantajoso de acordo com a receita bruta pretendida para o exercício.

Essa queda acontece porque, com a adesão ao Simples Nacional, além da tributação e recolhimento de tributos serem simplificada, a efeitos noutras matrizes de gastos como a folha de pagamento que, quanto representar valor superior a 28% faturamento acumulado, ganha uma redução de alíquotas, o chamado “fator R”.

Em geral, acredita-se que o planejamento tributário eficiente e eficaz tem a tendência de alterar o valor da organização se tal planejamento tributário puder proporcionar incremento de renda pós-tributação. Ou seja, se o planejamento tributário for capaz de gerar uma receita pós-impostos normalmente superior à que a organização poderia obter sem o planejamento tributário. Isso pode ser claramente estabelecido quando se compara o lucro após os impostos sem planejamento tributário com o lucro após os impostos com o planejamento tributário. A diferença entre as duas receitas após impostos determinaria se o planejamento tributário contribuiu para o valor da organização (Santana, 2014).

Dessa forma, Lanis e Richardson (2018) constatam que as empresas geralmente determinam o quanto agressivo seu planejamento tributário deve ser, global e de acordo com os

*trade-offs* (ganhos versus perdas), ou seja, usando uma relação custo-benefício incluindo penalidades fiscais, reputação e custos de reorganização, dentre outros fatores determinantes.

Sobre a agressividade do planejamento tributário, Fonseca e Martinez (2017) estudam a sua relação com controles de capital das empresas. Motta e Martinez (2015), por sua vez, demonstram que, em geral, as empresas o adotam, com destaque para as empresas mistas público-privadas. Já Santana (2014) ressalta a relevância do conhecimento prático tributário para investidores, agentes de mercado e gestores, pois pode influenciar o valor da empresa, medido no contexto de empresas com planejamento tributário agressivo.

Chen *et al.* (2016) definem agressividade fiscal como a utilização de ações de planejamento tributário para gestão descendente do lucro tributável. Por sua vez, Frischmann, Shevlin e Wilson (2018) a definem como o envolvimento em posições tributárias significativas com fatos de apoio relativamente fracos. Outra definição é dada por Lisowsky, Robinson e Schmidt (2016), como um conjunto de atividades de elisão fiscal que se estendem desde o planejamento tributário legítimo até o uso abusivo de paraísos fiscais offshore.

Dunbar *et al.* (2016) apresentam uma revisão das métricas utilizadas para mensurar a agressividade tributária na literatura. Segundo eles, das métricas de agressividade fiscal geralmente utilizadas, quatro são variantes da alíquota efetiva de imposto (ETR), duas são baseadas apenas em diferenças contábeis (BTDs) e outras três são baseadas em estimativas de modelos econômétricos que capturam a taxa anormal comportamentos de planejamento que podem ser reflexo da agressividade fiscal.

De acordo com Chen et al. (2016), as empresas determinam seu nível de agressividade fiscal com base em uma compensação entre os benefícios marginais e os custos de gestão de impostos. Os benefícios marginais consistem basicamente na economia de impostos, enquanto os custos marginais incluem aqueles de implementação (tempo e esforço, custos de transação), as possíveis penalidades que podem ser aplicadas pelas autoridades fiscais, juntamente com o possível custo de reputação e queda no preço das ações em reação a notícias de delitos fiscais.

Mas fato é que as empresas necessitam cada vez mais de encontrar maneiras de redução de seus custos e uma das formas de se chegar a esse resultado é através do enquadramento em tributações menores, mais vantajosas à empresa, e é dever do gestor buscar essas maneiras de forma ética, agindo de boa-fé e se valendo apenas de formas licitas de se chegar a bons resultados e a baixa dos custos com a tributação. Agora é preciso ter cuidado para que as práticas intentadas para evitar a incidência de impostos extrapolem os limites legais e acabe por se tornar infrações a legislação.

## **ELISÃO FISCAL E EVASÃO FISCAL**

Segundo Hanlon e Heitzman (2016), um dos principais desafios para a pesquisa sobre esse tema é a falta de definições ou construtos universalmente aceitos para elisão fiscal. Em sua definição ampla, pode-se considerar como uma redução da tributação explícita. Essa definição reflete todas as transações que tenham algum efeito sobre a obrigação tributária da empresa, sem distinguir entre atividades reais que

recebem tratamento fiscal favorável e atividades realizadas especificamente para reduzir impostos.

Por meio da elisão fiscal, o contribuinte procura formas de atingir os resultados econômicos pretendidos, por meios lícitos.

Para Fabretti (2009, p. 9), “O planejamento tributário preventivo (antes da ocorrência do fato gerador do tributo) produz a elisão fiscal, ou seja, a redução da carga tributária dentro da legalidade”.

Nesse sentido, Oliveira et al. (2010, p. 544) conceituam elisão fiscal, como sendo:

[...] o planejamento tributário legal, feito de acordo com as normas fiscais aceitas, com o objetivo de reduzir a carga tributária. Ato do contribuinte que busca retardar, reduzir ou evitar a incidência e o pagamento de tributos, por meio da adoção de procedimentos lícitos, legítimos e aceitos pela legislação tributária. Esse planejamento deve ser executado antes da ocorrência do fato gerador, ou seja, antes do acontecimento ou condição que gera a obrigatoriedade de pagar o tributo.

McGuire, Omer e Wang (2017) apontam a falta de evidências de uma relação entre a perícia tributária do auditor e o nível de elisão fiscal, embora existam estudos relacionando a perícia específica do setor do auditor e a qualidade das demonstrações financeiras. Eles abordam essa questão analisando se as firmas de auditoria especializadas em tributação tendem a elevar o nível de elisão fiscal de seus clientes. Seus resultados indicam que os clientes que adquirem serviços de planejamento tributário de auditores externos especializados em tributação tendem a

ter uma elisão fiscal mais agressiva. Em seguida, expandem o estudo para auditores que, além de especialistas tributários, são especialistas do setor. Os resultados dessa inclusão indicam que os clientes que contratam auditores com expertise tributária e setorial apresentam níveis mais elevados de elisão fiscal do que aqueles que contratam auditores com expertise apenas em tributação.

A literatura confirma que as firmas de auditoria procuram se especializar para poder cobrar honorários mais elevados (Dunn; Maydew, 2018). E sugere que as firmas de auditoria podem influenciar o nível de elisão fiscal de seus clientes, uma vez que a busca pela redução das despesas tributárias está diretamente ligada à aplicação de regras contábeis e leis tributárias (Maydew; Shackelford, 2017).

Além disso, Hanlon e Slemrod (2015) sugerem que arranjos tributários muito complexos podem levar o mercado a temer que a empresa não esteja apenas se esquivando da legislação tributária, mas também esticando as regras de elaboração das demonstrações financeiras.

Por sua vez, a evasão fiscal consiste nas práticas ou omissões do contribuinte com a finalidade de suprimir ou retardar o cumprimento de uma obrigação tributária.

Segundo Machado (2015, p. 51):

A expressão evasão tributária designa a fuga ao dever de pagar tributos. Tem sentido amplo, e assim abrange tanto as condutas lícitas, quanto as ilícitas. Pode ser acrescida do qualitativo “lícita” ou “legítima” para designar apenas as condutas ao dever de tributar sem violação da lei.

A evasão fiscal está prevista na Lei dos Crimes Contra a Ordem Tributária, Lei nº 8.137/90, em seu artigo 1º, I a III:

Art. 1º Constitui crime contra a ordem tributária suprimir ou reduzir tributo, ou contribuição social e qualquer acessório, mediante as seguintes condutas: I - omitir informação, ou prestar declaração falsa às autoridades fazendárias; II - fraudar a fiscalização tributária, inserindo elementos inexatos, ou omitindo operação de qualquer natureza, em documento ou livro exigido pela lei fiscal;

III - falsificar ou alterar nota fiscal, fatura, duplicata, nota de venda, ou qualquer outro documento relativo à operação tributável;

Oliveira et al. (2010, p. 544) destacam a natureza delituosa da evasão fiscal:

Evasão fiscal: é crime. Maneira de reduzir, suprimir ou postergar o pagamento de tributos utilizando meios ilegais. Na realidade, nada mais é do que sonegação de tributos. Ato do contribuinte que busca retardar, reduzir ou evitar a incidência e o pagamento de tributos, por meio da adoção de procedimentos ilícitos, ou seja, não aceitos pela legislação tributária. Na maioria das vezes, nos casos de ocorrência de evasão fiscal, não foi feito um adequado planejamento tributário, antes da ocorrência do fato gerador.

A elisão fiscal representa a execução de procedimentos legítimos e éticos, antes do fato gerador com a intenção de minimizar a obrigação tributária. Surge muitas vezes das brechas encontradas na legislação, o que seria evitado caso o sistema tributário fosse mais simples. Já a evasão fiscal se trata de uma ação dolosa do contribuinte, através de meios ilícitos para evitar o pagamento dos tributos devidos, sendo responsável por enormes prejuízos aos cofres do governo e, por extensão, à própria sociedade como um todo (Carlin, 2021).

## METODOLOGIA

Este trabalho se organiza em torno do método dedutivo, uma vez que para discutir o planejamento tributário e suas (des) vantagens, partiu-se de uma análise ampla sobre a tributação e os desafios para uma gestão empresarial no século XXI, para, depois, analisar o planejamento tributário e suas nuances. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio da plataforma Google Acadêmico, sobretudo em periódicos dos últimos 10 (dez) anos, com a finalidade de conhecer e analisar conteúdos científicos sobre determinado tema (Martins; Pinto, 2016).

Para além da pesquisa bibliográfica, adotou-se o procedimento documental, sobretudo de normas, o que, conforme Gil (2017), tem o objetivo de descrever e comparar dados, características da realidade presente e do passado.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, por se basear na realidade para fins de compreender uma situação única (Rauen, 2017; Cresswell, 2007). Para o levantamento do material utilizado, utilizou-se os seguintes descritores: Planejamento tributário; agressividade fiscal; elisão fiscal; evasão fiscal; desempenho organizacional; custos organizacionais; estratégia empresarial.

Após o levantamento dos dados, foi realizada a avaliação do material obtido e separado aqueles para referencial e uso no trabalho, compilando as principais informações. Ainda, em conjunto, dados secundários da Secretaria da Receita Nacional e da Receita Federal foram levantados e confrontados com os textos das pesquisas utilizadas.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO**

A análise realizada durante a confecção deste artigo diz respeito ao planejamento tributário, com o objetivo de apresentá-lo como instrumento de gestão empresarial, sua relevância no atual cenário empresarial, formas de manejo e resultados obtidos por quem já se utiliza desta ferramenta. Cada vez mais presente no ambiente corporativo, o planejamento tributário se tornou uma ferramenta de geração de economia de custos empresariais e que vai de encontro a um antigo anseio da classe empresarial, a redução de custos tributários.

O planejamento tributário consiste em breve explicação, numa busca de reduzir o custo com tributos com a prática de atos que evitam ou postergam ou diminuem a incidência tributária o que, em regra é lícito e permitido aos gestores.

Ilaboya, Izevbekhai e Ohiokha (2016) examinaram a relação entre o planejamento tributário e o valor da empresa por meio de revisão existente da literatura pertinente. Os achados do estudo indicaram constantes incoerências nos resultados dos estudos das empresas que utilizaram o planejamento tributário para melhorar o valor da empresa; o parâmetro geralmente aceito para medir o planejamento

tributário é outra preocupação encontrada na pesquisa. A falta de teorias para abordar as questões de planejamento tributário é outra preocupação encontrada no estudo. Eles argumentam que alguns pesquisadores usaram a teoria da agência para explicar o planejamento tributário, mas acreditam que isso não é suficiente. O estudo também constatou que é difícil ver as pesquisas empíricas sobre planejamento tributário e valor da empresa em países em desenvolvimento. O estudo concluiu que o planejamento tributário é um tema de pesquisa interessante que precisa da atenção do acadêmico. O estudo recomendou a realização de pesquisas empíricas sobre planejamento tributário e valor da empresa, pois os autores alegaram que achavam difícil ver estudos empíricos sobre planejamento tributário e valor da empresa na Inglaterra.

Alduneibat, Altawalbeh e Hashem (2017) examinaram o impacto do planejamento tributário nas empresas industriais no desempenho das empresas industriais listadas na bolsa de valores. O estudo empregou a abordagem descritiva analítica e a população do estudo é o total de gerentes financeiros que estão trabalhando atualmente nas 66 (sessenta e seis) sociedades anônimas industriais. Há um gerente financeiro em cada empresa e foi empregada a técnica de amostragem de enumeração total. Ou seja, o número da população é o mesmo que o tamanho da amostra. O questionário foi usado para coletar dados dos participantes do estudo. A constatação da pesquisa indicou a existência de planejamento tributário nas sociedades anônimas industriais e tem impacto no desempenho das empresas industriais listadas na bolsa de valores. O estudo concluiu que o planejamento tributário é essencial no desempenho organizacional. O estudo recomendou que haja educação de conscientização entre os gestores financeiros e os

funcionários da organização quanto à consequência da elisão fiscal.

Yuan e Xu (2015) estudaram o planejamento tributário por meio da revisão da literatura sobre as pesquisas que foram feitas sobre planejamento tributário publicadas tanto na China quanto em periódicos internacionais. O resultado do estudo constatou que os pesquisadores estão concentrados em três áreas: motivação do planejamento tributário, consequência econômica do planejamento tributário e a mensuração do planejamento tributário. O estudo concluiu que as organizações podem se beneficiar economicamente do planejamento tributário. O estudo também concluiu que a motivação dos gestores é mais estudada e as características dos executivos foram totalmente negligenciadas tanto em revistas chinesas quanto internacionais. Eles argumentam que, como os executivos têm papel central no desenvolvimento e implementação do planejamento tributário, suas características pessoais devem ser estudadas. O estudo, portanto, recomendou que as características pessoais dos executivos precisam ser estudadas.

A prática do planejamento tributário vai de encontro a lacunas na legislação e na busca de organizar sistematicamente a empresa para que sua atividade, seu desempenho e faturamento se enquadrem num melhor cenário quando se trate de tributação, e que caminhe na contramão da incidência de tributos a serem cobrados pelo fisco. E isso se tornou comum atualmente, principalmente pelo cenário extremamente instável da economia e competitivo do ponto de vista da concorrência, os gestores tem se esforçado cada vez mais em atingir níveis de economia cada vez maiores e, por consequência, aumentar o lucro.

Entretanto, o planejamento tributário deve ser feito de boa-fé, respeitando balizas éticas e sempre contando com assessoria especializada porque, sendo feito de forma imprudente ou temerária pode acarretar em infrações sujeitas a penalidades por parte do fisco e até mesmo cometimento de crime, o que pode acabar com a reputação de uma empresa, com seu prestígio perante o mercado e os consumidores.

Shackelford e Shevlin (2016) indicam que o planejamento tributário eficaz não significa apenas minimizar os impostos, que muitas vezes é o objetivo implícito quando os pesquisadores estudam a alíquota efetiva calculada a partir das demonstrações financeiras. O planejamento tributário eficaz, segundo os autores, tem como objetivo maximizar a taxa de retorno após os impostos, enquanto a minimização tributária visa reduzir os impostos.

O planejamento tributário eficaz pode ser prejudicado pelos interesses pessoais dos gestores. Para reduzir a chance desse tipo de problema, é importante que os acionistas estruturem incentivos para que os gestores tomem decisões fiscais eficientes (Hanlon; Heitzman, 2016).

Aspectos tributários e considerações de custos de transação relacionados à informação têm implicações contraditórias em uma organização eficiente. Às vezes, as considerações fiscais são mais importantes, enquanto em outras, as considerações informativas são mais importantes. Por isso, ambos os fatores são relevantes, sempre há compensações que devem ser observadas. Devido à existência dessas compensações, o planejamento tributário eficiente muitas vezes é muito diferente de apenas reduzir a carga tributária (Scholes et al., 2020).

Hanlon e Heitzman (2016) identificaram na literatura duas perspectivas alternativas sobre as motivações da elisão fiscal e suas consequências. Seu objetivo final é simplesmente transferir riqueza do Estado para os acionistas. Isso seria realizado toda vez que a empresa evitasse com sucesso o pagamento de algum montante de impostos que seriam devidos de outra forma. Os acionistas, então, gostariam da ideia de incentivar seus representantes a incorrer nessa prática. Armstrong, Blouin e Larcker (2017), por exemplo, constatam que as remunerações dos diretores fiscais estão negativamente relacionadas com a alíquota efetiva da empresa, o que sugere que existem incentivos para que elas busquem alíquotas mais baixas.

A visão alternativa, apresentada por Desai e Dharmapala (2015), leva em consideração um conjunto mais abrangente de custos de agência derivados dos conflitos de interesse entre gestores e acionistas. Nesta perspectiva, os gestores auto-interessados estariam dispostos a se engajar em atividades de evasão fiscal apenas para tirar vantagem da discreção ampliada e, assim, desviar a renda para seu próprio benefício. Os acionistas, por sua vez, aceitariam a obscuridade das ações tributárias dos administradores para não chamar a atenção do fisco. É claro que esse quadro seria muito mais preocupante em empresas com níveis inferiores de governança corporativa. Os investidores, sensíveis a essas possibilidades, expressariam suas preocupações descontando os preços das ações dessas empresas pelo risco relacionado.

Por não haver conceito exato na legislação do que é planejamento tributário, e pelas lacunas na legislação que criam a possibilidade da elisão fiscal a sua realização acaba passando muito próximo da ocorrência de evasão fiscal, o que

não pode ser confundido, a evasão fiscal é infração a legislação e uma prática inaceitável.

Na execução do planejamento tributário se busca diminuição dos custos com tributação e por consequência aumento no lucro, mas, na hipótese de o planejamento tributário acabar em infração a legislação os custos de perda de credibilidade no mercado e a preferência dos consumidores, isso pode acabar com a reputação da empresa e leva-la a ruína. É dever de o gestor trabalhar em todas as frentes na busca do que for melhor para a empresa, entretanto, não pode sob nenhuma hipótese agir de má-fé, de forma fraudulenta, arriscando a idoneidade da marca por uma suposta economia tributária, pois, como já exposto acima, a linha que separa o planejamento tributário de práticas ilegal é muito estreita, sendo muito arriscado que uma tentativa de planejamento tributário acabe por virar infração.

Uma tentativa de planejamento tributário malsucedida pode acarretar em sérios problemas como o fisco pelo cometimento de possíveis infrações, até crimes e pode em situações mais gravosas levar a empresa a ruína com o fim da reputação da marca e o fim do prestígio entre credores e clientes.

Em relação às estratégias adotadas pelos gestores considerando tanto o aspecto do ciclo de vida das empresas quanto o estilo gerencial dos gestores, Higgins *et al.* (2015) examinam a relação entre as estratégias de planejamento empresarial e fiscal de uma empresa. Eles descobriram que as empresas adotam uma estratégia Prospectora (inovação e busca de risco) para evitar mais impostos do que as empresas Defensoras (liderança de custo e aversão ao risco) e empresas que seguem uma estratégia mais geral. Eles descobriram que

os Prospectores também parecem assumir posições fiscais mais agressivas e menos sustentáveis do que os Defensores. Assim, sua medida de estratégia de negócios parece não apenas capturar o aproveitamento das oportunidades de planejamento tributário pelos Prospectores que resultam de sua estratégia de inovação, mas também reflete sua maior disposição para assumir riscos e lidar com a incerteza.

Desai e Dharmapala (2015) encontram evidências de que o efeito da evasão fiscal no valor da empresa não é estatisticamente diferente de nenhum outro. No entanto, a interação entre elisão fiscal e governança corporativa (representada pela propriedade institucional) tem um efeito positivo. Essas conclusões valem para todas as empresas, independentemente do nível de governança corporativa. Quando apenas altos níveis de governança são testados em uma empresa, a elisão fiscal mostra um efeito positivo no valor da empresa. Para esses pesquisadores, a presunção de que a elisão fiscal é uma simples transferência de riqueza do Estado para os acionistas não é validada pelos dados; para eles, a teoria da agência deve ser incorporada aos modelos, com destaque para o papel da governança corporativa.

Sempre que for agir sob a ótica do planejamento tributário, é preciso que se tenha a maior cautela e que evite planejamentos tributários muito agressivos no que se refere à desoneração de tributos, porque a tentativa de aumentar lucro pode trazer grande prejuízo, não só prejuízo, mas também prejuízo à imagem e reputação que em certas ocasiões vale bem mais que ativos patrimoniais e o próprio dinheiro.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar a utilização do planejamento tributário e algumas técnicas visando minimizar os custos organizacionais das empresas, sendo possível verificar, com base em diferentes estudos empíricos, que diferentes práticas tributárias impactam diretamente nos custos implícitos, que incluem: custos de reputação; potenciais penalidades impostas pelas autoridades fiscais; perda de credibilidade das demonstrações financeiras; e apropriação direta pelos gestores de benefícios realizados com evasão fiscal.

O mercado brasileiro é caracterizado por altos níveis de concentração de propriedade e abundância de empresas familiares. O ambiente institucional oferece pouca proteção aos investidores, o que facilita o desvio de riqueza por parte de administradores ou acionistas controladores.

Dessa forma, prevenir a ocorrência de tal caso é um dos papéis da governança corporativa, que lida com as maneiras pelas quais os fornecedores de financiamento para as corporações se asseguram de obter um retorno sobre seus investimentos. Inferiu-se, porém, que os mecanismos de governança corporativa por si só não o farão, sendo necessário o fortalecimento contínuo do ambiente institucional e o poder de fiscalização das autoridades reguladoras.

Verificou-se que uma das práticas mais apontadas é a elisão fiscal, sendo utilizada como uma atividade arriscada que pode impor custos significativos a uma empresa. No geral, prevê-se que empresas com maior concentração de propriedade e controle e, portanto, gestores mais avessos ao risco, evitam menos imposto de renda do que empresas com propriedade e controle menos concentrados. Seus resultados são consistentes

com essas expectativas. Em particular, certas empresas privadas desfrutam de custos marginais mais baixos de planejamento tributário, o que facilita uma maior evasão fiscal. Os resultados são consistentes com os custos marginais da elisão fiscal e a separação e controle da propriedade, ambos influenciando as práticas tributárias corporativas.

No Brasil, alguns importantes mecanismos de governança corporativa estão codificados diretamente em lei, mas não se mostraram suficientes para apaziguar os investidores, já que a B3 tomou a iniciativa há alguns anos e implementou esquemas especiais de listagem, nos quais as empresas podem aderir voluntariamente, atendendo aos requisitos do segmento específico escolhido.

A pesquisa realizada aponta que o planejamento tributário, se manejado corretamente e sem utilização de dados fraudulentos, pode ser um grande parceiro do gestor na busca por obrigações tributárias menos onerosas. Isso porque, através do planejamento, se faz uma análise completa, detalhada e personalizada da empresa e suas características, encontram-se as formas de tributação menos onerosas para a empresa, gerando economia de custos e por consequência aumento nos lucros.

Com a realização e a correta execução do planejamento tributário, o gestor terá acesso a informações específicas sobre sua empresa e o regime tributário menos oneroso a ser utilizado, entretanto, é preciso sempre de boa-fé e com assessoramento especializado, porque os riscos de um planejamento tributário malsucedido podem acarretar infração à legislação existente, e isso pode custar bem mais que o ganho financeiro e patrimonial atingido.

## **REFERÊNCIAS**

- ALDUNEIBAT, K. A. A.; ALTAWALBEH, M. A. F.; HASHEM, F. N. R. O impacto do planejamento tributário em sociedades anônimas públicas industriais sobre o desempenho de empresas industriais listadas na Bolsa de Valores de Amã, *Pesquisa em Contabilidade e Finanças*, v. 6, 2017.
- ARMSTRONG, C.; BLOUIN, J.; LARCKER, D. Os incentivos ao planejamento tributário, *Revista de Contabilidade e Economia*, v. 53, n. 1, 2017.
- BRASIL, Lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as sociedades por ações.** Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, 17 DEZ. 1976.
- BLAYLOCK, B.; SHELVLIN, T.; WILSON, R. J. Tax Avoidance, Large Positive Temporary Book-Tax Differences, and Earnings Persistence, *A Revisão da Contabilidade*. v. 87, n. 1, 2017.
- CARLIN, Everson. **Auditoria, planejamento e gestão tributária.** 4. ed. Paraná: Juruá, 2021.
- CHEN, S. et al. As empresas familiares são mais agressivas em termos fiscais do que as empresas não familiares? *Journal of Financial Economics*, v. 95, n. 1, 2016.
- CREPALDI, Sílvio A. **Planejamento Tributário: teoria e prática.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2021. E-book. Disponível em: [https://integrada\[minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958361/](https://integrada[minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958361/). Acesso em: 24 jan. 2023.
- CRESSWELL, J. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre, 2007.
- DESAI, M.; DHARMAPALA D. Elisão fiscal corporativa e incentivos de alta potência, *Journal of Financial Economics*, v. 79, 2015.

DUNBAR, A. et al. O que medem as medidas de agressividade fiscal? *Anais da Conferência Anual da Associação Nacional de Impostos sobre Tributação*, v. 103, n. 103, 2016.

DUNN, K.; MAYHE, B. Especialização do setor de auditoria e qualidade de divulgação ao cliente, *Review of Accounting Studies*, 9(1), 2018.

EXAME. Receita cobra R\$ 6 bi de MMX, Natura, Fibria e Santos Brasil. **Exame.com**, São Paulo, 08 jan. 2018. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/receita-cobra-6-4-bi-de-mmx-natura-fibriae-santos-brasil>. Acesso em: 30 maio 2022.

FABRETTI, Láudio. **Contabilidade tributária**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FONSECA, N. M.; MARTINEZ, A. L. A influência da estrutura de controle na agressividade tributária corporativa, **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 2, 26 ago. 2020.

FRISCHMANN, P.J.; SHEVLIN, T.; WILSON, R. Consequências econômicas do aumento da conformidade na contabilização de benefícios fiscais incertos, **Journal of Accounting & Economics**, v. 46, n. 2/3, 2018.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

HANLON, M.; HEITZMAN, S. Uma revisão da pesquisa tributária, **Revista de Contabilidade e Economia**, v. 50, n. 2-3, 2016.

HANLON, M.; SLEMROD, J. O que sinaliza a agressividade fiscal? Evidências das reações dos preços das ações às notícias sobre o envolvimento do abrigo fiscal, **Journal of Public Economics**, n. 93, 2015.

HIGGINS, D.; OMER, T.C.; PHILLIPS, J. D. **A influência da estratégia de negócios de uma empresa em sua agressividade fiscal**, Contemporary Accounting Research, 2015.

ILABOYA, O.J.; IZEVBKHAI, M. O.; OHIOKHA, F. I. **Planejamento tributário e valor da empresa: uma revisão da literatura**, Business and Management Research, 2016.

LANIS, R.; RICHARDSON, G. **Responsabilidade social empresarial e agressividade tributária: uma análise empírica**, Revista de Contabilidade e Políticas Públicas, v. 31, n. 1, 2018.

LISOWSKY, P.; ROBINSON, L.; SCHMIDT, A. As reservas fiscais divulgadas publicamente nos informam sobre a atividade de proteção fiscal divulgada em particular? **Journal of Accounting Research**, v. 51, n. 3, 2016.

MACHADO, Hugo. **Crimes contra a ordem tributária**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARINS, James. **Elisão tributária e sua regulação**. São Paulo: Dialética, 2002.

MARTINEZ, A. L. Agressividade Tributária: Um Survey da Literatura, **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 11, n. 0, 7 dez. 2017.

MARTINS, G. A.; PINTO, R. L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2016.

MAYDEW, E.; SHACKELFORD D. **A mudança do papel dos auditores no planejamento tributário corporativo**. In: *Taxing Corporate Income in the 21st Century*. editado por A. J. Auerbach, J. R. Hines, Jr., e J. B. Slemrod. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 2017.

MCGUIRE, S.T.; OMER, T.C.; WANG, D. **Elisão Fiscal: A Especialização do Setor Tributário Faz a Diferença?** The Accounting Review, v.87, n.3, 2017.

OLIVEIRA, Luís et al. **Manual de contabilidade tributária.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEDROSA, L; MOURA, F. Eficiência na arrecadação de ICMS dos estados brasileiros com base no PIB estadual: uma análise do gap tributário e da hipótese do ICMS em relação ao PIB como fato estilizado (2002-2017), **Revista debate econômico**, v.7, n.1, já-jun, 2019.

RAUEN, F.J. **Roteiros de investigação científica.** Tubarão: Ed. UNISUL, 2017.

SANTANA, S. L. L. **Planejamento tributário e valor da firma no mercado de capitais brasileiro.** 2014. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Secretaria da Receita Federal. **Tabelas Carga Tributária 2018,** 25 de agosto de 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos/carga-tributaria/tabelas-carga-tributaria-2018/view>. Acesso em: ago. 2022.

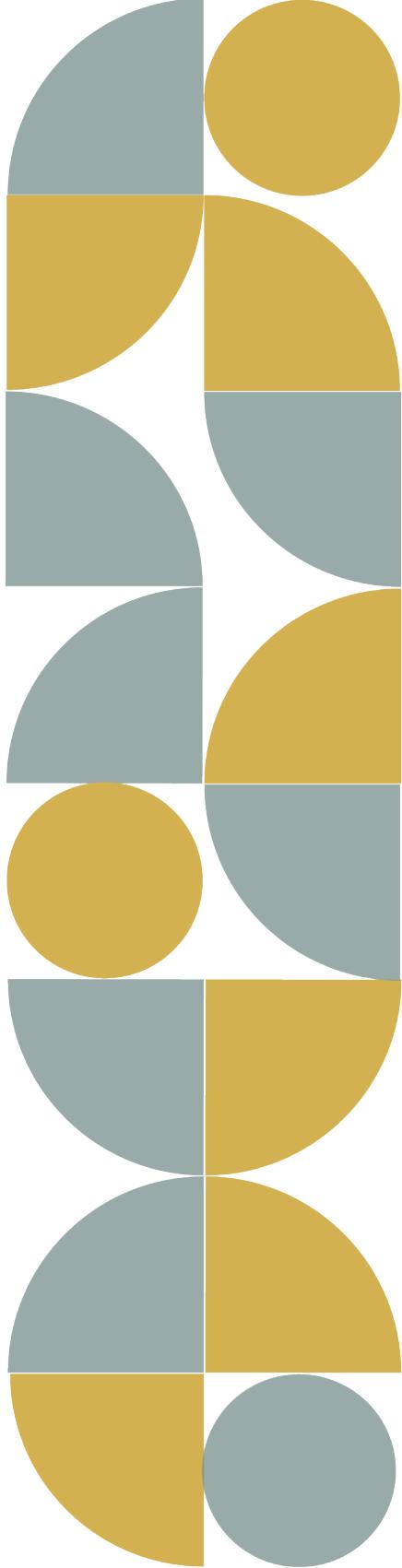
Secretaria do Tesouro Nacional. **Estimativa da carga tributária bruta do Governo Central.** Boletim 2020, 30 de março de 2021. Disponível em: [https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/carga-tributaria-do-governo-geral/2020/114?ano\\_selecionado=2020](https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/carga-tributaria-do-governo-geral/2020/114?ano_selecionado=2020). Acesso em: mar. 2021.

SHACKELFORD, D.; SHEVLIN, T. Pesquisa Empírica Tributária em Contabilidade, Journal of Accounting and Economics, v. 31, 2016.

VARSANO, R. **Uma Análise da Carga Tributária do Brasil, Texto Para Discussão** n. 583. Rio de Janeiro: IPEA, 1998.

WIZIACK, J.; CARNEIRO, M. **Fisco vê má-fé em planejamento tributário**, Folha de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/07/1314295-fisco-ve-ma-fe-em-planejamento-tributario.shtml>.

YUAN, M.; XU, X. Revisão do planejamento tributário, **Open Journal of Social Sciences**, v. 3, p. 134-137, 2015.



## CAPÍTULO VII

---

# FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA DECISÃO DE COMPRAS ON-LINE: ANÁLISE PELO BPM

Cindy Costa Santos<sup>1</sup>

Sônia Regina Gouvêa Rezende<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pós-Graduando do Curso de Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas. E-mail: cindyazevedo128@gmail.com

<sup>2</sup> Co-autora. Docente do Curso de Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas. Doutora em Psicologia, pela Universidade PUC Goiás. E-mail: sonia.rezende@ueg.br

## **FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA DECISÃO DE COMPRAS ON-LINE: ANÁLISE PELO BPM**

Resumo: O comportamento o consumidor na decisão de compras *on-line* tem como foco o avanço desse consumo no período da pandemia, e essa pesquisa teve como propósito identificar os reais motivos desse crescimento e da procura por ferramentas para facilitar esse acesso sem sair de casa, as reais possibilidades e facilidades do consumidor para adquirir um produto ou serviço, o crescimento das plataformas e do *E-commerce* perante a pandemia. O uso do *Behavioral Perspective Model* (BPM), foi base para compreender e analisar o comportamento do consumidor e a influência dos esforços informativos e utilitários na tomada de decisão do consumidor nas compras *on-line*, utilizando também a Média de Conhecimento e Qualidade (MCQ) para mensurar a avaliação dos consumidores em relação aos produtos, e os principais fatores decisivos para a compra *on-line*. Observou-se a influência tanto positiva quanto negativa de consumidores para outros consumidores. Foi utilizado um questionário para coleta de dados e materiais bibliográficos em uma pesquisa de natureza aplicada com abordagem quantitativa, exploratória e explicativa, coleta de dados com levantamento *survey* e análise estatísticas dos dados.

Palavras-chave: compra, *on-line*, bpm, pandemia, consumidor.

## **FACTORS THAT INFLUENCE CONSUMER BEHAVIOR IN ONLINE SHOPPING DECISIONS: BPM ANALYSIS**

**Abstract:** The behavior of the consumer in the decision to make online purchases focuses on the advancement of this consumption during the pandemic, and this research aims to identify the real reasons for this growth and the search for tools to facilitate this access without leaving home, the real possibilities, and facilities for the consumer to acquire a product or service, the growth of platforms and E-commerce in the face of the pandemic. The use of the Behavioral Perspective Model (BPM) was the basis for understanding and analyzing the behavior of the consumer and the influence of informative and utilitarian efforts on the consumer's decision-making in online purchases, also using the Mean of Knowledge and Quality (MCQ) to measure the evaluation of consumers regarding the products, and the main decisive factors for online purchase. The positive and negative influence of consumers on other consumers was observed. A questionnaire was used for data collection and bibliographic materials in applied research with a quantitative, exploratory and explanatory approach, data collection with a survey and statistical analysis of the data.

**Keywords:** Purchase, *On-line*, BPM, Pandemic, Consumer.

## **INTRODUÇÃO**

O consumo da *internet* vem crescendo cada vez mais nas últimas décadas de 2000, assim como o comércio eletrônico que de acordo com Müller (2013) é de extrema importância para o *E-commerce* e para as organizações que estão adentrando cada vez mais nesse cenário. Desta forma, provocando o crescimento de comerciantes *on-line* e lojas físicas que estão se adaptando e implementando o comércio eletrônico nas organizações.

Diante disso, o consumo de produtos e serviços cresceu gradativamente, ou seja, pessoas aproveitando a disponibilidade de adquirir um produto sem sair de casa, pois o consumidor sempre procura suprir suas necessidades e desejos. De tal forma, Miranda (2021) argumenta que essa foi uma prática utilizada no período da pandemia facilitando o acesso as necessidades do consumidor.

O crescimento das compras *on-line*, não tem como base apenas o surgimento de novas ferramentas ou novidades no mercado, mas do comportamento do consumidor adquirindo produtos por meio dessas ferramentas remotas. Neste contexto, é necessário entender o que influencia a tomada de decisão do consumidor nas compras *on-line*, por meio da análise comportamental baseada no *Behavioral Perspective Model* (BPM).

Nesta pesquisa identificou-se os reforços informativos e utilitários que influenciam a tomada de decisão do consumidor em relação a compras virtuais.

Neste trabalho foi abordado o que afeta o comportamento do consumidor nas compras *on-line* utilizando uma pesquisa de

natureza aplicada, com abordagem quantitativa, exploratória e explicativa, com procedimentos de investigação por meio de matérias bibliográficos e com coleta de dados com levantamento *survey*. A análise de dados foi realizada por meio de estatística pela coleta de dados.

## **CONSUMO DE E-COMMERCE**

Para início da pesquisa, é necessário entender, primeiramente o que é o *E-commerce* e qual a necessidade e sua utilização. Entendendo o *E-commerce* será possível identificar o reflexo do acesso à *internet* e principalmente o crescimento da busca por produtos e serviços pelas plataformas digitais.

O *E-commerce* se trata do comércio eletrônico, ou seja, adquirir produtos e serviços utilizando uma rede eletrônica. Müller (2013) explica a importância do *E-commerce* e comenta sobre o crescimento dessa comercialização eletrônica, sua constante atualização durante as últimas décadas desde 2000. O comércio está presente em quase todos os setores de produtos e serviços consumidos.

Compras de consumo eletrônico, usando aplicativos *delivery*<sup>1</sup>, por exemplo, comprar um aparelho eletrônico pelo site e recebê-lo em casa ou retirá-lo no local da loja física, ou comprar um sofá pela loja virtual, facilitam e estão presente no dia a dia do consumidor. O comércio eletrônico no Brasil teve início em 1992 como retrata Mendonça (2016, p. 245)

No Brasil a empresa pioneira em um modelo parecido com o comércio eletrônico foi a Magazine Luíza. Isso aconteceu em 1992, dois anos após o lançamento da *Word Wide Web* e

---

<sup>1</sup> Aplicativo de entrega rápida para comidas e bebidas.

antes de ter *internet* no Brasil, pois a mesma só foi liberada pelo ministério das Comunicações em 1995. Esse modelo foi otimizado e transformado posteriormente em loja virtual.

Conforme Mendonça (2016) o *E-commerce* esteve presente muito tempo antes de entender de fato o que era e como funcionava, é classificado em 4 tipos básicos iniciais: *Business to Business* (B2B); *Business to Consumer* (B2C); *Consumer to Consumer* (C2C); *Consumer to Business* (C2B). O primeiro e inicial grupo se qualifica como (B2B) que é o contato de empresa para empresa, ou organização para organização; (B2C) de empresa para consumidor, ou seja, sem intermediário no processo, quando o consumidor faz contato diretamente com o fornecedor do produto; (C2C) de consumidor para consumidor, a relação entre pessoas físicas sem o envolvimento de organizações, o consumidor que tem um produto e vende para outro consumidor e por fim o (C2B) o consumidor vende ou presta serviço para a organização.

Mas com o crescimento e atualização do mercado e adaptação do consumo, Varella (2022) no site *Shopify* comenta que surgiram mais tipos do *E-commerce* como: *Business to Government* (B2G); *Citizen to Consumer* (C2G); *Direct to Consumer* (D2C) vendas feitas pela plataforma diretamente ao consumidor. E com o crescimento das mídias e redes sociais, o surgimento de mais classificações para o *E-commerce*, como: *M-Commerce*, a comercialização e compra por meio de celular, ou seja, qualquer tipo de transação por aparelho, *S-Commerce*, a comercialização por meio das redes sociais, plataformas de comunicação e interação, *T-Commerce*, conhecidas como as plataformas e *Streaming*, ou adquirir um produto televisivo e *Live Commerce*, e outros.

Essa era a classificação padrão para as formas de *E-commerce* no Brasil, mas com o crescimento da *internet*, o uso das redes social, o crescimento de empresas de pequeno e meio porte e a comercialização por redes sociais, o surgimento de mais classificações para o *E-commerce* vem crescendo cada vez mais, conforme informações no site *Shopify* e *NuvemShop* (2022).

Para Nascimento (2011) e Mendonça (2016) o *E-commerce* se refere a transações eletrônicas, e essas transações podem ser de envio de arquivos ou qualquer dado disponibilizado eletronicamente, seja para compra ou venda de informações, produto ou serviços, então com isso nota-se que o *E-commerce* pode não ser o foco de uma organização ou empresa, mas ele está presente em transações que a organização realiza com seus fornecedores ou clientes.

## **COMPRAS ON-LINE**

O comércio *on-line* tem crescido muito nos últimos anos, e de certa forma a utilização dele também, como é de esperar, oferta e demanda andam juntas, ou seja, onde há procura, há serviço ou produto para suprir essa procura.

O que é importante nessa nova forma de comunicação e venda, é a utilização de ferramentas, práticas e análises para conquistar o consumidor e fidelizar ele, seja por meio de anúncios, promoção relâmpago ou até mesmo divulgação por meio de influência de amigos.

Para cada nicho de mercado, existe uma forma de anúncio, não é diferente com a divulgação pelas redes sociais. É possível perceber que nos dois últimos anos, de 2020 a 2022,

com a pandemia o crescimento e divulgação nas redes sociais cresceu gradativamente. Uma das ferramentas de *Marketing* mais utilizada nesse meio está sendo os quatro Ps, mas de forma mais atualizada, conforme diz Kotler e Keller (2012, p. 23) “[...] um conjunto mais representativo que envolverá as realidades do *Marketing* moderno: pessoas, processos, programas e performance, [...]”, ou seja, é possível identificar que nos anúncios e propagandas das redes sociais existe o foco no cliente e na criatividade de elaboração.

Com essa definição, é possível identificar duas principais mais utilizadas no momento como: Processos - que se encaixa na inovação, criatividade e desempenho para atrair o cliente; e Programas - fator direcionado ao público, seja ele consumidor ou não da empresa/loja.

Ao navegar no Instagram em alguns minutos é possível visualizar anúncios de produtos que facilitam a vida ou que conforme influenciadores afirmam, são de extrema importância no dia a dia. Ainda, é possível ver divulgação de lojas que usam estratégias de *Marketing* para ampliar suas vendas e conquistar clientes em potencial, como as estratégias de adquirir o produto por metade do preço para quem comprar dentro de 24 horas, levar dois, pagar um, ou compras acima de tal valor com frete grátis.

Em 2022, as plataformas mais utilizadas para comunicação são *Instagram*, *TikTok*, *WhatsApp*, *Youtube*, *Messenger*, *Linkedin*, *Pinterest*, *Twitter*, *Snapchat* e *Facebook* conforme informações no site Resultados Digitais (2022), elas também estão sendo utilizadas para divulgar produtos e serviços, ou seja, plataformas de rede social servindo como plataforma de vendas.

Comprar pelas redes sociais foi e está sendo cada vez mais fácil e prático desde o início da pandemia em 2020 até o presente momento em 2022, aplicativos de lojas sendo criados para facilitar o acesso aos produtos e fazer com que o consumidor continue comprando, como “Americanas” das lojas Americanas, “Magalu” da Magazine Luiza, Shopee e Shein que são lojas virtuais de produtos variados.

Pelos aplicativos, o consumidor apenas escolhe seu produto, preenche com seus dados do cartão ou boleto, caso não tenha cartão, e apenas finalizar a compra pelo celular, computador ou *tablet* sem precisar sair de casa.

Após a compra ser finalizada, o consumidor pode acompanhar seu produto, saber em quantos dias receberá seu pedido e entrar em contato com a empresa caso o produto chegue e não seja o que cliente esperava.

A compra pela *internet* possibilita ao consumidor formas de pagamento e descontos que não conseguiria em uma loja física, como cupons de desconto que são aplicados ao finalizar pedido mesmo que o pagamento seja no cartão de crédito, acúmulo de pontos caso o consumidor dê sua opinião sobre algum produto que já tenha consumido, e para facilitar as informações que outro consumidor procure saber. Ou seja, pelas plataformas, os consumidores conseguem trocar informações sobre o produto e saber o que as outras pessoas estão achando daquele mesmo produto.

## **FATORES DETERMINANTES NA TOMADA DE DECISÃO DO CONSUMIDOR**

A decisão de compra de um consumidor pode passar por várias etapas até chegar no momento da efetivação da compra, uma dessas etapas é quando a pessoa, ou o consumidor identifica sua necessidade, ou um problema relacionado ao que deseja no momento para pode resolver, para isso, o consumidor procura soluções para resolver ou solucionar sua necessidade ou desejo conforme Miranda (2021).

Existem fatores que influenciam a tomada de decisão do consumidor, e quando se trata do que influenciam a tomada de decisão do consumidor em compras *online*, que inclui a rapidez, a disponibilidade de horários para efetuar a compra, e a gama de opções que o cliente tem por não ter a necessidade de estoque físico para entregar ao cliente naquele momento (Kalakota; Robinson *apud* Sordi, 2019, p. 113).

Em relação ao que já foi mencionado por Kotler e Keller (2012) as decisões de compra do consumidor podem se basear em aspectos pessoais, culturais e sociais, se tratando da influência que o comprador e consumidor tiver no meio em que vive e no que ele tem acesso direto.

Os fatores que influenciam o consumidor podem se tratar de produtos, marcas ou mesmo alguns fabricantes pelos preços dos seus produtos, assim como retrata Foxall (1998 *apud* Resende, 2018, p. 54) Físicos - propaganda no ponto de venda, o arranjo dos produtos numa prateleira, a logomarca da loja, música ambiente; sociais - a quantidade de vendedores na loja, a quantidade e o tipo de acompanhantes do consumidor; temporais - o período de tempo em que a loja fica aberta; e reguladores - regras de

conduta comercial na loja, formuladas pela gerência ou auto formulados pelo consumidor, especificadoras de contingências.

Desta forma, como informado anteriormente existem influências em diferentes âmbitos do cenário a serem observados e analisados e de qual forma pode influenciar o consumidor na decisão de consumo.

## **FATORES DECISIVOS PARA COMPRAS ON-LINE DURANTE/PÓS PERÍODO DE PANDEMIA.**

Em meio a tanto medo e preocupação com o que poderia acontecer no futuro em relação a pandemia, os comércios fechados por quase dois anos e a agonia provocada pelo fato de ter que ficar em casa isolado acendeu-se fagulhas por novos padrões de comportamento nas pessoas, ou seja, consumidores querendo adquirir produtos, e comerciantes vendo uma nova possibilidade de expandir seus negócios (Soares, 2022).

O uso do celular nesse período acabou servindo de companheiro e escape para ocupar a mente de alguma forma. Os jovens baixando aplicativos novos e depositando mais a vida em redes sociais com mais interações, pessoas montando e inventando aparelhos e técnicas básicas para lazer e afazeres de casa. Surgiu-se, então um forte anseio de dedicar o tempo ocioso para fazer coisas novas, muitas pessoas buscaram adquirir equipamentos, ferramentas e utensílios que ao ver delas, poderiam auxiliá-las na execução dessas novas tarefas ou mesmo facilitar a vida, ou ainda realizar a satisfação de ter algo diferente como cosméticos e itens de beleza e moda, (Costa, 2022).

Comprar pela *internet* é visto por maioria como facilidade

e conforto, olhar produtos estando no sofá de casa, pesquisar preços variados do que deseja e não precisar interagir com outras pessoas para efetuar a compra tornou-se uma fuga da situação de estresse que vivenciavam. Esse aspecto, as compras *on-line* trouxeram tranquilidade para muitos em meio a pandemia, e também incentivaram pessoas que não acreditavam nessa modalidade de consumo ou tinham até medo e desconfiança dessa ferramenta de compras, conquistando não só a geração Z, mas também pessoas com faixa etária de pessoas com mais de 51 anos, (Costa, 2022).

A pandemia provocou a necessidade nos consumidores de realizarem compras *on-line*, pela facilidade e rapidez, mas a necessidade de realizar as compras *on-line* de tornaram mais frequentes se tornando algo comum, que conforme Pereira e Lima (2021, p. 3) “No contexto de pandemia, dados do SEBRAE apontam que as compras *on-line*, principalmente as relacionadas aos itens essenciais, tem aumentado consideravelmente”. Sendo assim, é possível notar que a prática continua ativa, seja ela para benefício com comerciante ou do consumidor.

## **COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: ANÁLISE PELO BPM**

Analizando o comportamento do consumidor na visão de Kotler e Keller (2012), os fatores que influenciam o consumidor são culturais, sociais e pessoais. De forma geral, as amizades e os costumes de convívio e vivência afetam na tomada de decisão do consumidor, e com isso é possível analisar o comportamento do consumidor.

Skinner (1953), seus alunos e seguidores analisam o

comportamento sobre o prisma da interação entre o organismo e variáveis ambientais. Desse modo, a Análise do Comportamento do Consumidor baseada na proposta por Skinner (1974) apresenta a abordagem do comportamento operante, que foi a inspiração de Foxall (1990) para aplicar especificamente ao estudo do consumidor com ajustes para interagir com o *Marketing*.

O *Behavioral Perspective Model* (BPM) é um modelo dinâmico e esclarece o comportamento de consumo dentro da abordagem behaviorista radical, ou seja, a abordagem do comportamento operante. O BPM é essencialmente uma elaboração da contingência de três termos, que é o dispositivo explicativo básico do behaviorismo operante:  $S^D$  - R -  $S^R$  no qual um estímulo discriminativo,  $S^D$  é um elemento do ambiente na presença do qual uma resposta, R, foi recompensada pelo surgimento de outro elemento ambiental,  $S^R$ , conhecido como reforçador (Foxall, 2016).

Existe diferentes formas de analisar o comportamento do consumidor para identificar qual o motivo da escolha de um produto ou serviço, o porquê da preferência de uma marca da outra, o caro ao mais barato. Não só preferências são analisadas, mas também as variáveis que interferem, ou seja, influências e situações que podem interferir na tomada de decisão, Nalini, Cardoso e Cunha (2013, p. 491) comentam que “[...] a escolha do consumidor pode, resumidamente, ser descrita e explicada a partir da seguinte cadeia de eventos: 1) informação, 2) atitude, 3) intenção e 4) aquisição. [...]”, ou seja, desta forma são utilizadas ‘ferramentas’ de estudo para identificar esses pontos.

Nalini, Cardoso e Cunha (2013, p. 496) relatam que “o

comportamento do consumidor em ocasiões de consumo tem como consequência eventos reforçadores e punitivos, utilitários e informativos, simultaneamente (traços estes que pode caracterizar as interações de consumo como conflituosas)", ao analisar o comportamento do consumidor destaca-se as influências dos reforços informativos e utilitários.

A experiência do consumidor com o produto pode gerar reforços utilitários e informativos, tanto quanto os punitivos. Os reforços utilitários, conforme retrata Oliveira-Castro e Foxall (2005, p. 292) "...se refere a consequências associadas a aumentos na utilidade (isto é, valor de uso)", ou seja, o reforço utilitário refere-se à utilidade do produto ou serviço para o consumidor, como, por exemplo, um óculos de sol, sendo de grande utilidade em dias ensolarados.

O reforço informativo de acordo com Oliveira-Castro e Foxall (2005, p. 293) "[...] reforço informativo seria simbólico, geralmente mediado pelas ações e reações de outras pessoas, e estaria mais relacionado ao valor de troca". Ou seja, usando o mesmo exemplo do reforço utilitário, os óculos de sol tendo uma armação agradável e bonita, ele faz parte de uma coleção e está na moda.

Os reforços informativos e utilitários podem estar presentes na mesma compra como a compra de um celular da *Apple*, ele será utilizado para realizar ligações e chamadas assim como outras utilidades, mas também o consumidor fará parte de um grupo de pessoas que consomem produtos da marca e se preocupam com o status que a marca passa. Assim como adquirir um caro de marca como retratam Oliveira-Castro e Foxall (2005, p. 293)

O motorista de um Mercedes ou de um Porsche, por

exemplo, claramente se desloca de A para B n carro, mas consegue, além disso, status e estima social de amigos e conhecidos que admiram o prestígio de tais produtos e do público em geral que o vê dirigindo por um carro socialmente desejado. A estima e o status social que esse motorista recebe são os reforços simbólicos (informativos) provenientes do consumo.

Desse modo, por exemplo, uma pessoa adquirir uma cama e comenta sobre as funções de relaxamento, é uma descrição de reforço utilitário, mas se o produto revelar que as funcionalidades desse produto provocaram desconforto como dores nas costas do consumidor e noites mal dormidas, assim para qualificar como uma punição utilitária. Se os amigos desse consumidor comentarem e elogiarem sobre a qualidade da compra, classifica-se então como reforço informativo, porém se alguém comentar a respeito dos aspectos negativos da compra com demais pessoas, pode-se qualificar como punição informativa.

Nalini, Cardoso e Cunha (2013) expõem que esses reforços fazem parte dos conceitos do *Behavioral Perspective Model* (BPM) assim o *feedback* positivo se qualifica como reforço informativo e o reforço utilitário, aponta para o conforto ao usar a cama, sua utilização espaçosa e confortável para dormir.

No que diz respeito à classificação das marcas quanto aos níveis de reforços, Oliveira-Castro (2003 *apud* Resende, 2018) e posteriormente Oliveira-Castro *et al.* (2008), conduziram uma pesquisa sobre o impacto dos níveis de reforço de mensagem de marca. Eles utilizaram questionários com duas escalas para avaliar a qualidade e o conhecimento das marcas em 11 categorias de produtos encontrados em supermercados.

Nesta pesquisa, Oliveira-Castro *et al.* (2008) o nível de

mensagem da marca é determinado pelo grau de reconhecimento e percepção de premium entre os consumidores. O nível de informação de uma marca é medido por meio da média de duas escalas que levam em consideração a notoriedade e a qualidade da marca, ou seja, sendo possível estabelecer uma avaliação entre a média de alta qualidade, ou até a negativa, sendo nenhuma qualidade. Também é possível classificar níveis de conhecimento que o consumidor tem por aquele produto, e assim chegar no resultado válido, se tratando de conhecimento e qualidade.

A Média de Conhecimento e Qualidade (MCQ) é uma medida usada para avaliar o efeito dos reforços informativos em diferentes níveis e é calculada como a média aritmética simples dos valores atribuídos ao conhecimento (C) e qualidade (Q) de um produto ou serviço de uma determinada marca. Esta pesquisa tem se mostrado ser eficaz na medida da influência dos reforços informativos mostrando a frequência de compra e influencia com base no comportamento do consumidor em relação as marcas.

## METODOLOGIA

O seguinte estudo tem como base a pesquisa de natureza aplicada, pois se propõe a estudar sobre o comportamento do consumidor em sistemas/plataformas e meios novos de compras *on-line*. Desta forma, como abordagem ao problema foi classificada como pesquisa quantitativa, na qual se usa ferramentas de coleta de dados como formulários para efetuar uma análise estatística para que se obtenha uma precisão entre as estimativas (Rezende, 2016).

Em relação a classificação dos objetivos, as abordagens utilizadas foram duas, pesquisa exploratória e explicativa, a exploratória com foco em coleta de pesquisas, dados e resultados para explicação do estudo, e a explicativa, conforme o resultado da pesquisa exploratória, identificar elementos determinantes que auxiliam na tomada de decisão na compra do consumidor (Rezende, 2016).

Os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa, se enquadram como bibliográfico, contendo informações, materiais e estudos com base na análise comportamental do consumidor e do BPM. Desta forma, para coleta de dados teve como amostragem um público que faz parte do rol das relações da pesquisadora com uma variação de idade, mas que costumam realizar compras *on-line*, o objetivo estudado. Para tratamento dos dados foram analisados o resultado dos dados estatístico do instrumento.

Após os resultados das pesquisas, realizou-se análise estatística, com base na coleta de dados e nos resultados que alcançados após a conclusão e encerramento do formulário.

Na aplicação do questionário foi realizado uma divisão por sessões, de dados pessoais, escolhas e influencias na decisão de compras do consumidor. A primeira sessão é possível identificar profissão, sexo, idade, localidade e renda familiar.

Antes do participante iniciar a realização do questionário, foi feita uma opção de aceite com as informações para a destinação do questionário, e assim o participante confirmar que aceita participar da pesquisa e realizar o preenchimento do questionário, todos os participantes envolvidos concordaram em realizar o preenchimento do questionário. O questionário aplicado teve no seu total 75 preenchimentos, via *Google Form*.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os resultados revelaram que 97,3% costuma fazer compras *on-line*, ou seja, 73 respostas e apenas 2,7% responderam que não têm esse hábito.

Os dados demográficos da pesquisa apontaram que 40% pessoas que efetuam compras *on-line* está entre 26 a 35 anos, Quadro 1.

**Quadro 1 - Dados demográfico da pesquisa**

<b>Idade (%)</b>	18 a 21 ano: 8% 22 a 25 anos: 20% 26 a 35 anos: 40% 36 a 40 anos: 5,3% acima de 41 anos: 26,7%
<b>Estado Civil (%)</b>	Solteiro: 54,7% Casado: 32% Divorciado: 6,7% Viúvo: 2,6% União Estável: 2,6% Amasiados: 1,3%
<b>Gênero (%)</b>	Masculino: 42,7% Feminino: 57,3%
<b>Renda familiar (%)</b>	1 a 3 salários mínimo: 56% de 4 a 5 salários: 33,3% Acima de 6 salários: 10,7%
<b>Nível Educacional (%)</b>	Ensino Fundamental Incompleto = 4% Ensino médio Incompleto = 8% Ensino Médio Completo = 21,3% Superior Incompleto = 12% Superior Completo = 22,7% Pós Graduação Incompleta = 12% Pós Graduação completa = 20%

<b>Estado que Mora (%)</b>	Goiás = 60%
	Distrito Federal = 1,3%
	Minas Gerais = 10,7%
	São Paulo = 8%
	Bahia = 8%
	Rio de Janeiro = 6,7%
	Pará = 5,3%

Fonte: Costa e Gouvêa (2022).

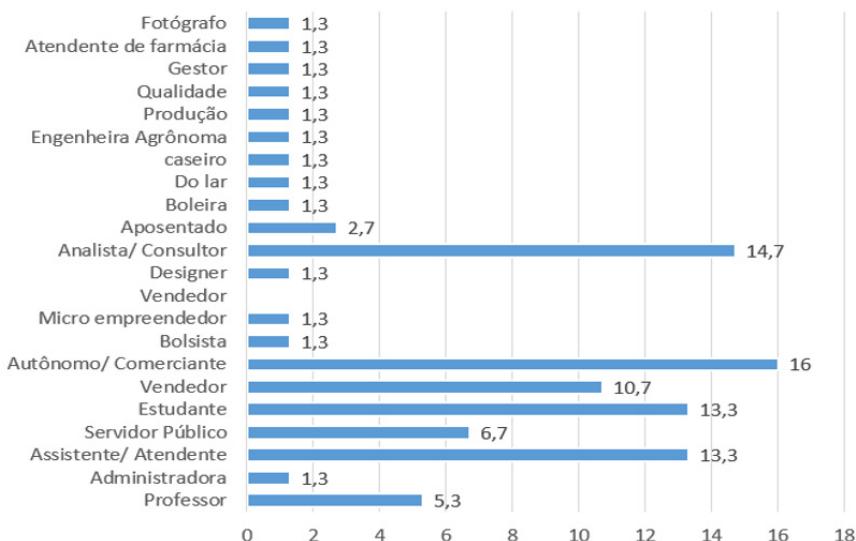
O percentual de pessoas entre 26 a 35 anos que efetuam compras *on-line* com 40%, em seguida pessoas acima de 41 anos com a utilização de ferramentas *on-line* com 20%, já as pessoas entre 22 a 25 totalizando 20% dos pesquisados, participantes de 18 a 21 anos com 8% e ficando por último, pessoas entre 36 a 40 com 5,3% dos participantes. Grande parte dos participantes do questionário marcaram a opção “solteiro”, totalizando 54,7% e em segunda colocação, pessoas “casadas” com 32%, 6,7% para divorciados e 2,6% para viúvo e união estável, e 1,3% para amasiada. O público feminino teve com 52,3%, sendo mais da metade dos participantes, e o público masculino totalizando 42,7%. A renda familiar dos participantes com maior porcentagem foi a de 1 a 3 salários mínimo totalizando 56%, de 4 a 5 salários com 33,3% e acima de 6 salários com 10,7%. Com esse resultado é possível identificar que a maior parte dos consumidores de compras *on-line* tem uma renda familiar baixa

Em relação ao estado que residem dos participantes, é possível identificar que a maior parte dos participantes são de Goiás (GO) ficando em primeiro com 60% e o último com Distrito Federal (DF) com a menor porcentagem 1,3%. Minas Gerais (MG) em segundo com 10,7%; São Paulo (SP) e Bahia (BA) com 8%; Rio de Janeiro (RJ) com 6,7% e Pará (PA) 5,3%. Quanto ao nível

educacional dos participantes, ficou dividido entre pessoas com Superior Completo 22,7%; Ensino Médio Completo com 21,3% e Pós Graduação completa com 20%, as opções Pós Graduação Incompleta e Superior Incompleto se igualaram com 12%, Ensino médio Incompleto com 8% e 4% sendo Ensino Fundamental Incompleto.

Concluindo as informações básicas dos participantes do questionário, foi possível identificar que maior parte dos consumidores de ferramentas *on-line* são autônomos e comerciantes com 16%; Analista/Consultor com 14,7%; Estudante e Assistente sendo 13,3% e vendedor 10,7%. 6,7% Servidor público; Professor 5,3% e outras categorias restantes com 1,3%. Conforme Gráfico 1:

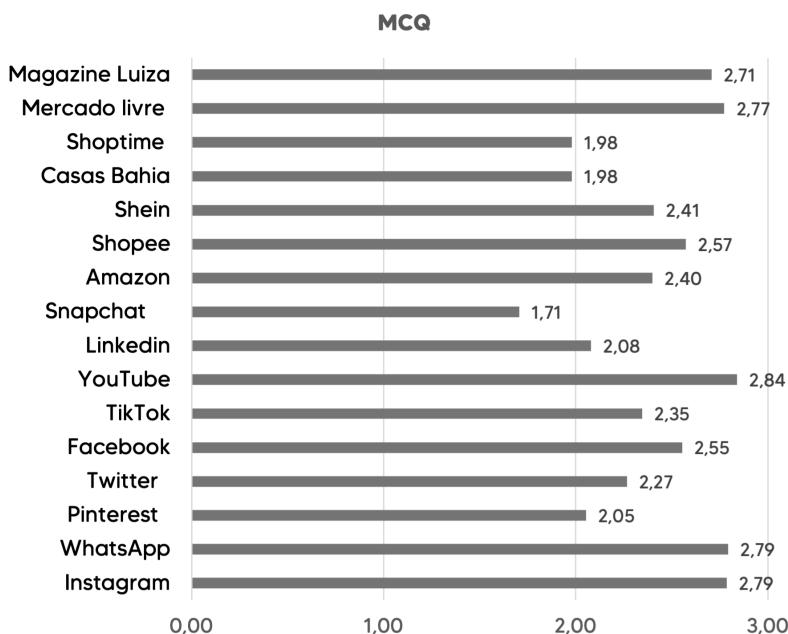
**Gráfico 1 - Ocupação dos participantes**



Fonte: Costa e Gouvêa (2022).

Para avaliar a influência dos sites pesquisados no comportamento do consumidor, a ferramenta MCQ foi utilizada para calcular o nível de reforços informativos inseridos no conhecimento e qualidade percebida em cada marca, Gráfico 2.

**Gráfico 2 - MCQ das marcas de sites questionados aos participantes**



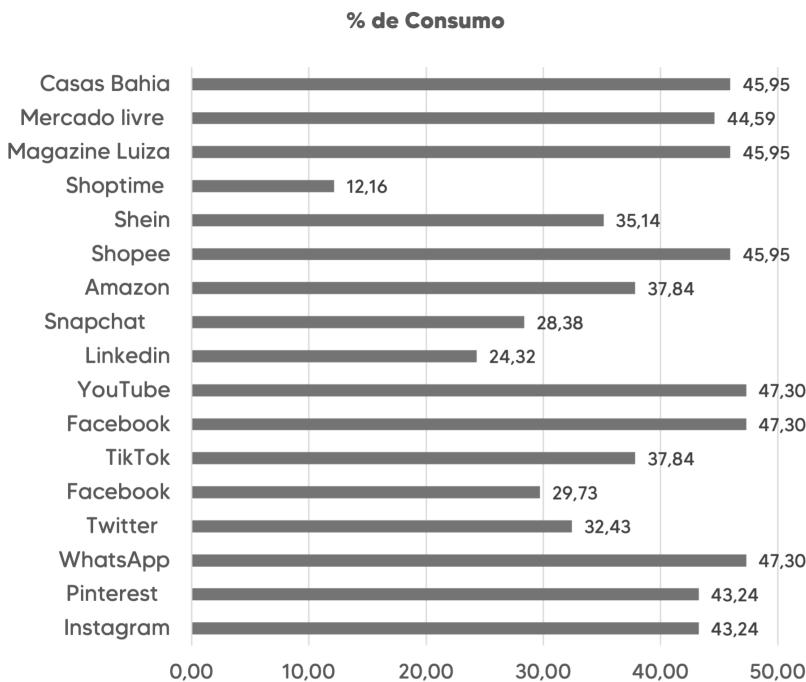
Fonte: Costa e Gouvêa (2022).

O resultado da MCQ relata o quanto cada marca recebeu de avaliação sobre os quesitos conhecimento da marca e o quanto ela é percebida com qualidade. Oliveira-Castro (2003), Dias e Oliveira-Castro (2006) e Oliveira-Castro et al. (2008) revelam a eficiência da ferramenta de mensuração do comportamento do consumidor quanto ao nível de reforço informativo nos estudos empíricos fundamentados no *Behavioral Perspective Model* (BPM) o mesmo observou-se nos resultados da pesquisa.

Comprar pela *internet* é vista por maioria como facilidade de escolher produtos e analisar suas funcionalidades, pesquisar preços podem ser qualificados como reforço utilitários, e os feedbacks de caráter positivos de terceiros qualificam essa questão como reforço informativo

No percentual de consumo das marcas, nas lojas virtuais e presenciais destacaram a Casas Bahia, Magazine Luiza com (45,95%) de consumo entre os participantes, já nas redes sociais, os sites *Youtube*, *Facebook* e *WhatsApp* destacaram com maior consumo, Gráfico 3.

**Gráfico 3 - % de consumo de cada marca**

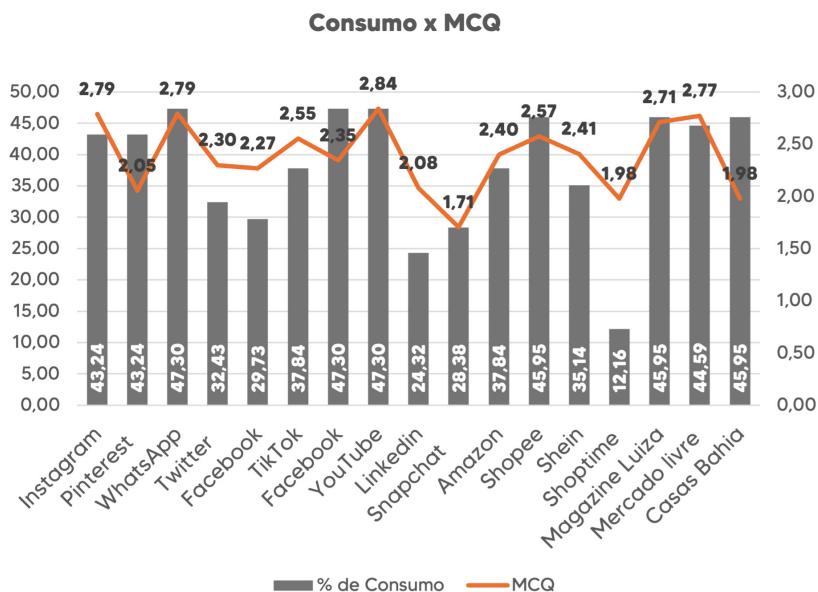


Fonte: Costa e Gouvêa (2022).

Os resultados comprovam os resultados da pesquisa de Pohl e Oliveira-Castro (2008) que comprovaram que quanto maior o nível de MCQ maior a relação de consumo da marca, esta é uma orientação eficaz para analisar o comportamento do consumidor. O resultado mostrou uma correlação moderada de 0,620922758 entre consumo e MCQ. A influência das marcas que são tanto virtuais como presenciais revelou os alcances dos reforços informativos na tomada de decisão de compra. Em relação a correlação é relevante expor que um valor de 0 indica que não há associação entre as duas variáveis. Um valor maior que 0 indica uma associação positiva. Isto é, à medida que o

valor de uma variável aumenta, o mesmo acontece com o valor da outra variável. Desse modo, a correlação de 0.5 a 0.7 positivo ou negativo indica uma correlação moderada e a correlação de 0.8 a 0.9 positivo ou negativo indica uma correlação forte, Gráfico 4.

**Gráfico 4 - Correlação de Consumo e MCQ**



Fonte: Costa e Gouvêa (2022).

Nos resultados sobre a influência dos reforços informativos observou-se que saber o que as outras pessoas estão achando sobre o produto teve 42,7% das respostas concordantes, confirmado que um reforço informativo tem alcance sobre a influência de terceiros na avaliação de produtos ou serviços, a imagem positiva das ferramentas com 56% também demonstra que a imagem está presente na avaliação do consumidor;

*feedback* positivo dados por outras pessoas sobre as marcas escolhidas ficou empatado entre concordo totalmente e concordo, mas deixando claro que a experiência de outras pessoas pode sim influenciar na tomada de decisão do consumidor. O mesmo acontece com a realização de campanhas promocionais 44%, um meio de divulgação é que surte efeito para que se visualize produtos desejados de uma forma mais chamativa; e por indicação de amigos e parentes com 37,3%, Quadro 2.

**Quadro 2 - Reforços informativos que influenciam a tomada de decisão de consumo**

	Concordo Totalmente	Concordo	Não discordo e nem concordo	Discordo	Discordo Totalmente
Saber o que as outras pessoas estão achando daquele mesmo produto.	38,7	42,7	13,3	5,3	0
Imagen positiva das ferramentas.	30,7	56	9,3	4	0
<i>Feedback</i> <td>44</td> <td>44</td> <td>5,3</td> <td>5,3</td> <td>1,3</td>	44	44	5,3	5,3	1,3
Realização de campanhas promocionais.	30,7	44	18,7	5,3	1,3
Por indicações de amigos e parentes.	24	37,3	25,3	0	4

Fonte: Costa e Gonvêa (2022).

Os resultados também expostos no Quadro 2 apontam que os benefícios que os reforços utilitários têm na decisão de compra dos consumidores como a disponibilidade de horários para efetuar a compra com 41,9% de concordância, a troca de informações sobre o produto com 52%, forma de entrega

do produto 49,3%, facilidade de formas de pagamento com 52%, facilidade de escolher produtos com 49,3%, confiança na marca com 45,3% concordam, qualidade das ferramentas com 48% pela facilidade de uso. Com este resultado, é possível identificar que em relação a utilização de ferramentas *on-line* e sobre o consumo delas, grande parte dos participantes vê pontos positivos e confirma a facilidade para solucionar suas necessidades de uso com influência de terceiros, Quadro 3.

**Quadro 3 - Fatores que influenciam o acesso  
as compras *on-line***

	Concordo Totalmente	Concordo	Não discordo e nem concordo	Discordo	Discordo Totalmente
Apresenta disponibilidade de horários para efetuar a compra	37,8	41,9	14,9	5,4	0
Troca informações sobre o produto	33,3	52	13,3	1,3	0
Pela forma de entrega do produto	41,3	49,3	4	4	1,3
Pela facilidade de formas de pagamento	44	52	2,7	1,3	0
Facilidade de escolher produtos	41,3	49,3	8	0	1,3
Confiança na marca	40	45,3	12	2,7	0
Qualidade das ferramentas.	38,7	48	12	1,3	0
Pela facilidade de uso.	50,7	41,3	5,3	2,7	0

Fonte: Costa e Gouvêa (2022).

Aos produtos adquiridos pelos consumidores participantes com ferramentas *on-line* destaca-se as características demostradas no Quadro 4.

**Quando 4 - Características dos produtos/serviços que usualmente compra-se *on-line***

	Concordo Totalmente	Concordo	Não discordo e nem concordo	Discordo	Discordo Totalmente
Pelos preços dos seus produtos	64	25,3	9,3	0	1,3
Influência que o consumidor tem no meio em que vive ao acesso direto do produto/serviço	57,3	14,7	25,3	2,7	0
Gama de opções que o cliente tem porque o fornecedor não tem a necessidade de estoque físico para entregar ao cliente naquele momento	57,3	22,7	13,3	0	1,3
Apresenta disponibilidade de horários para efetuar a compra	50	29,7	17,6	2,7	0
Apresenta soluções para resolver problemas	70,7	18,7	9,3	1,3	0
Necessidade de uso	62,7	24	10,7	2,7	0

Fonte: Costa e Gouvêa (2022).

Ao questionar os participantes sobre o crescimento de compras *on-line* que a pandemia provocou concordo e concordo totalmente foram as opções mais selecionadas para as quatro alternativas abordadas, a saber, pessoas montando e inventando aparelhos e técnicas básicas para lazer e afazeres de casa 41,3% concordo, novos aplicativos são usados e há mais interação de vida em redes sociais com 49,3% concordo, o uso do celular no período da pandemia tornou-se um companheiro e escape para ocupar a mente e a facilidade de aquisição de produtos com

57,3% de concordo totalmente, e comércios fechados por quase dois anos e a agonia provocada pelo fato de ter que ficar em casa isolado 53,3% concordo totalmente, Quadro 5.

**Quadro 5 - Fatores responsáveis pela expansão da decisão de compra de produtos/serviços *on-line***

	Concordo Totalmente	Concordo	Não discordo e nem concordo	Discordo	Discordo Totalmente
Pessoas montando e inventando aparelhos e técnicas básicas para lazer e afazeres de casa.	36	41,3	16	4	2,7
Novos aplicativos são usados e há mais interações de vida em redes sociais.	42,7	49,3	4	1,3	2,7
O uso do celular no período da pandemia tornou-se um companheiro e escape para ocupar a mente e a facilidade de aquisição.	57,3	33,3	8	0	1,3
Comércios fechados por quase dois anos e a agonia provocada pelo fato de ter que ficar em casa isolado	53,3	32	10,7	2,7	1,3

Fonte: Costa e Gouvêa (2022).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi alcançado. O estudo dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor na decisão de compras *on-line*, durante/pós pandemia, por meio da análise

do BPM apresentou resultados comprovando que questões culturais, e situações do meio de convívio do consumidor, a influência de terceiros se torna forte reforços, sejam eles, informativos ou utilitários na decisão de compras *on-line*.

O consumidor em um momento de necessidade recorre ao meio tecnológico e pela praticidade, comprovando assim que a análise comportamental do *Behavioral Perspective Model* (BPM) pode ser base para estudos comportamentais para identificar aspectos e influências tanto informativas e utilitárias que provocam a decisão de compra do consumidor.

Alguns dos fatores principais para a decisão de consumo são os reforços utilitários, com a influência da funcionalidade dos produtos, por outro lado a punição utilitária advém da experiência desagradável que o produto ou serviço propôs ao consumidor. Já os reforços informativos influenciam na decisão de consumo em relação ao que os amigos e familiares comentam sobre tal produto influenciando na avaliação ou decisão do consumidor, e a punição informativa que é vista em comentários negativos que os clientes fazem das compras ou reclamam da experiência que tiveram com algum produto.

O *feedback* de terceiros influencia na compra tanto positiva quanto negativamente, um produto anunciado pode perder seu índice de compras se nas avaliações dos consumidores tiver um *feedback* negativo de várias pessoas, assim como pode alavancar observações se for positiva.

A pandemia trouxe, de forma positiva o crescimento de pessoas utilizando as ferramentas *on-line* conforme coletado na pesquisa com pessoas acima de 41 anos sendo a segunda porcentagem maior entre os resultados de pessoas que utilizam ferramentas *on-line*.

## **REFERÊNCIAS**

CAMPOS,V.et al. **Manual para elaboração e normalização de trabalhos Técnicos científicos:** UEG – Campos Sudeste – UnU Caldas Novas. 2021.

COSTA, Mariana. **Com pandemia, vendas pela internet crescem 27% e atingem R\$ 161 bi em 2021.** Estado de Minas, fev. 2022. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2022/02/02/internas\\_economia,1342064/com-pandemia-vendas-pela-internet-crescem-27-e-atingem-r-161-bi-em-2021.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2022/02/02/internas_economia,1342064/com-pandemia-vendas-pela-internet-crescem-27-e-atingem-r-161-bi-em-2021.shtml). Acesso em: 10 set. 2022.

FOXALL, Gordon R. **Radical behaviorist interpretation:** Generating and evaluating an account of consumer behavior, The behavior analyst, v. 21, n. 2, p. 321-354, 1998.

Foxall, G. R. **Consumer Psychology in Behavioral Perspective.** London e New York: Routledge, 1990.

Foxall, G. R. (2016). **Consumer behavior analysis comes to age.** In: Foxall, G. R. The Routledge companion to consumer behavior analysis Abingdon: Routledge, 2016, p. 3-22.

Foxall, G. R. **Consumer choice as behavior.** In: Perspectives on Consumer Choice, Palgrave Macmillan, London, 2016a.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing.** 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

MENDONÇA, Herbert. **E-commerce.** Rio de Janeiro, out. 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/9361/4128>. Acesso em: 19 jun. 2022.

MIRANDA, Renato Borges Medeiros de. **Fatos determinantes para a decisão de compra de cursos on-line utilizando as mídias sociais.** Pachecó, SC, 2021.

- MULLER, Vilma. *E-commerce*: Vendas pela Internet. Assis. 2013. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260193.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2022.
- NALINI, Lauro Eugênio Guimarães; DE MELO CARDOSO, Michel; CUNHA, Sinthia Rodrigues. Comportamento do consumidor: uma introdução ao Behavioral Perspective Model (BPM), **Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas**, v. 23, n. 4, p. 489-505, 2013.
- NASCIMENTO, Rafael. *E-commerce no Brasil*: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro. fev. 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8182>. Acesso em: 19 jun. 2022.
- OLIVEIRA-CASTRO, Jorge M.; FOXALL, Gordon R. **Análise do comportamento do consumidor**. Análise do comportamento: pesquisa, teoria e aplicação. Abreu Rodrigues, Ribeiro R, Porto Alegre, Artmed, 1, 283-304. 2005.
- REZENDE, S.R.G. **Aspectos Metodológicos para Produção Científica**. CEAR. 2016.
- RESENDE, Sônia. **Análise comparativa dos reforços informativos e utilitários no comportamento do consumidor em relação a marcas próprias e marcas de fabricantes**. Goiânia, p. 20-179, dez. 2018.
- SANTOS, Júlia Barros et al. **Impacto da covid-19 nas práticas de vendas online e no consumo em bares e restaurantes**: Um estudo comparativo em Itajubá, Minas Gerais. 2021. Disponível em: <https://pluris2020.faac.unesp.br/Paper1434.pdf>. Acesso em: 10 set. 2022.
- SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000 [1953].

SKINNER, B. F. **Sobre o behaviorismo**. São Paulo: Cultrix, 2003 [1974].

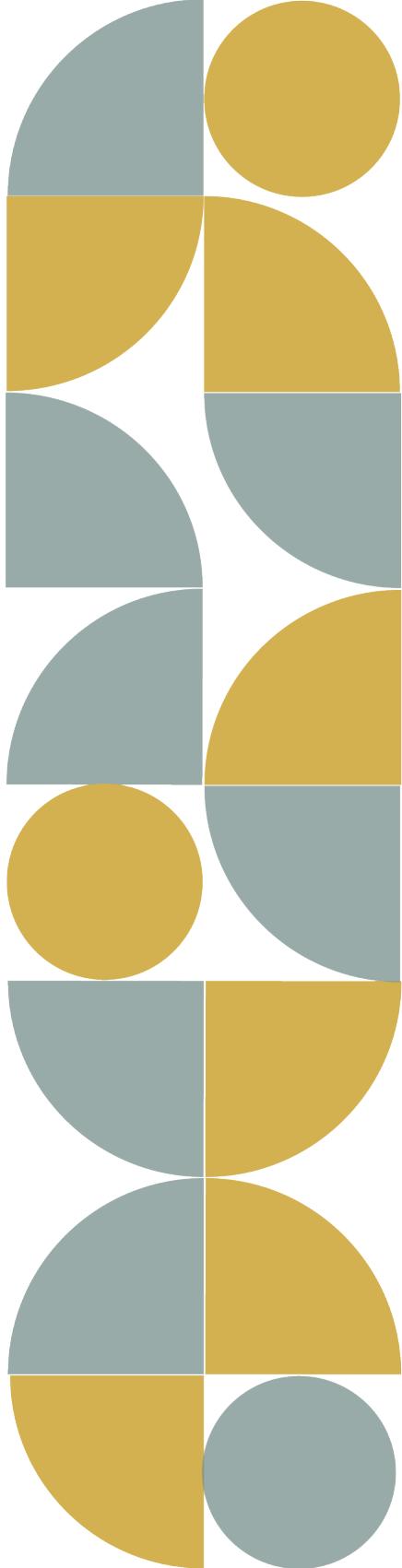
SOARES, Thiago. **Fim da pandemia no E-commerce**: impactos para setor e o que esperar do pós-pandemia, Melhor Envio, 2022. Disponível em: <https://blog.melhoreenvio.com.br/fim-da-pandemia-impactos-para-o-E-commerce/>. Acesso em: 10 set. 2022.

SORDI, Gustavo Fraile; CASAROTTO; Eduardo Luis; SORDI, Victor Fraile. **Lojas on-line de materiais esportivos**: fatores influentes na decisão de compra, Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 9, n 4, p. 111-124, 2019.

VARELLA, Indrig. Exemplos de *E-commerce*: os 11 principais tipos de *E-commerce* para conhecer e apostar, Shopify, 2022. Disponível em: <https://www.shopify.com.br/blog/113501509-E-commerce-no-brasil-guia-definitivo>. Acesso em: 18 jun. 2022.

VÁZQUES, Alejandro. **Quais são os 10 principais tipos de E-commerce e qual escolher?** Nuvemshop blog, 2022. Disponível em: <https://www.nuvemshop.com.br/blog/tipos-de-ecommerce/>. Acesso em: 18 jun. 2022.

VOLPATO, Bruno. **Ranking**: as redes sociais mais usadas no Brasil e no mundo em 2022, com insights e materiais, Resultados Digitais, 2022. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/Marketing/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>. Acesso em: 03 jul. 2022.



## CAPÍTULO VIII

---

# UMA ANÁLISE SOBRE O MONITORAMENTO DE RESULTADOS POR MEIO DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS GERENCIAIS EM UMA EMPRESA GRANJEIRA DE CALDAS NOVAS - GO

Felipe de Oliveira Bernardes<sup>1</sup>

Adriana Roveri Neves<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pós-Graduado do Curso de Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas pela Universidade Estadual de Goiás – UEG UnU Caldas Novas. E-mail: felipedeb@outlook.com

<sup>2</sup> Co-autora. Docente do Curso Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas. Mestre em Ambiente e Sociedade pela Universidade Estadual de Goiás. E-mail: adriana.neves@ueg.br.

## **UMA ANÁLISE SOBRE O MONITORAMENTO DE RESULTADOS POR MEIO DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS GERENCIAIS EM UMA EMPRESA GRANJEIRA DE CALDAS NOVAS - GO**

**Resumo:** O artigo apresenta desde os conceitos de contabilidade gerencial e sua importância, até a aplicação da teoria também na prática, por meio de análise da empresa Ovos Caldas do setor granjeiro de Caldas Novas - GO. Tem como principal objetivo o de verificar como a gestão financeira e os relatórios contábeis são utilizados. Além disso, tem sua importância na análise de relatórios, permitindo que a organização possa seguir o princípio de continuidade da forma mais eficaz possível. Dentre os procedimentos metodológicos, é realizada uma abordagem qualitativa, como procedimento é utilizado um estudo de caso e pesquisa documental, de instrumento é utilizada a entrevista, além de observação participativa, no tratamento dos dados é utilizada uma análise de conteúdo. O tema se submete no âmbito da gestão financeira e relatórios contábeis gerenciais e como são utilizados no cotidiano. A Contabilidade Gerencial atende às necessidades de informações que permitem planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão. O artigo conseguiu atingir o seu objetivo ao apresentar por meio do questionário e materiais analisados da empresa que a granja utiliza sim relatórios contábeis gerenciais que são apresentados nos resultados e discussão.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial, Relatórios Gerenciais, Gestão Financeira, Tomada de Decisão.

## **AN ANALYSIS ON THE MONITORING OF RESULTS THROUGH MANAGEMENT ACCOUNTING REPORTS IN A FARMING COMPANY IN CALDAS NOVAS - GO**

**Abstract:** The article presents from the concepts of managerial accounting and its importance, to the application of the theory also in practice, through analysis of the company Ovos Caldas of the chicken farm sector of Caldas Novas - GO. Its main objective is to verify how financial management and accounting reports are used. In addition, it has its importance in the analysis of reports, allowing the organization to follow the principle of continuity in the most effective way possible. Among the methodological procedures, a qualitative approach is carried out, as a procedure a case study and documentary research are used, as instrument was used interview, in addition a participatory observation, in the treatment of data is used a content analysis. The subject is submitted in the context of financial management and managerial accounting reports and how they are used in everyday life. Managerial Accounting meets the needs of information that allow planning, control, performance evaluation and decision making. The article managed to achieve its objective by presenting, through the questionnaire and analyzed materials from the company, which the chicken farm does use managerial accounting reports that are presented in the results and discussion.

**Keywords:** Managerial Accounting, Managerial Reporting, Financial Management, Decision Making.

## **INTRODUÇÃO**

Para a correta investigação da temática sobre o monitoramento de resultados, o artigo apresenta conceitos de contabilidade gerencial e sua importância, comparando com a contabilidade financeira e o pronunciamento do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis), versões de diferentes autores sobre o assunto e a listagem das principais demonstrações. Em seguida, o histórico da Ovos Caldas, empresa do ramo granjeiro na cidade de Caldas Novas - GO, é utilizada como base neste artigo. A estrutura da pesquisa tem como tema a gestão financeira e relatórios contábeis gerenciais e o principal objetivo é verificar como esses relatórios gerenciais são utilizados. A importância desta análise são os relatórios que permitem que a organização possa perpetuar em meio que o princípio da continuidade se seja aplicado plenamente.

É apresentado em seguida o referencial teórico com conhecimentos importantes de noção à contabilidade gerencial. Dentre os procedimentos metodológicos, é realizada uma abordagem qualitativa, como procedimento é utilizado um estudo de caso e pesquisa documental, de instrumento é utilizada a entrevista, além de observação participativa, no tratamento dos dados é utilizada uma análise de conteúdo, visando estabelecer quais as ferramentas da contabilidade gerencial propiciam tomadas de decisões assertivas.

O tema se submete no âmbito da gestão financeira e relatórios contábeis gerenciais e como são utilizados no cotidiano, sobretudo na análise da empresa Ovos Caldas, presente no ramo granjeiro da cidade de Caldas Novas.

A investigação se apresenta na forma de quais e como são utilizados os informativos elaborados na contabilidade e sistema

da empresa a fim de investigação na tomada de decisões e quais os efeitos produzidos.

Como principal objetivo tem-se verificar como a gestão financeira e os relatórios contábeis são utilizados para uma tomada de decisão assertiva dentro da empresa analisada. Por menor, investigar quais são os mais utilizados, como, se existem substituições eletrônicas e se são eficazes. Como objetivos específicos tem-se:

- Esclarecer por meio de pesquisa bibliográfica a importância dos relatórios contábeis gerenciais e demonstrar os relatórios mais utilizados;
- Investigar por meio de um questionário ao gestor como se dá a tomada de decisão na empresa, com o uso ou não dos relatórios contábeis;
- Realizar a discussão dos resultados e evidenciar os métodos utilizados pela empresa estudada dentro da contabilidade gerencial para tomadas de decisão.

Na conjuntura, a partir da fundação dos princípios econômicos e financeiros, as empresas passaram a precisar de dados para tomar decisões mais eficientes, tanto pelos donos, como investidores e clientes, logo esta pesquisa tem sua importância na análise de relatórios, permitindo que a organização possa seguir o princípio de continuidade da forma mais eficaz possível.

Para revisão aprofundada, os relatórios gerenciais são aqueles utilizados internamente em uma empresa, os quais são desenvolvidos e utilizados com função primordial no auxílio à tomada de decisão, não rígido a um modelo padrão a ser seguido (Vieira; Raupp; Beuren, 2014).

## **CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

Segundo Padoveze (2012, p. 12), a:

Contabilidade Gerencial tem como foco o processo de tomada de decisão por usuários internos, ou seja, deve atender todas as pessoas dentro da empresa, em qualquer nível hierárquico, que necessitam da informação contábil [...].

Dessa forma, o autor aborda a relevância deste estudo em meio acadêmico e de administradores em geral.

Padoveze (2012, p. 13) ainda reforça a diferença entre a Contabilidade Financeira, que se liga aos princípios contábeis geralmente aceitos, tendo a Contabilidade Gerencial em contrapartida, atendendo às necessidades de informações que permitam planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão.

Apesar das várias ramificações da Contabilidade, Amorim (2015) afirma que é a contabilidade gerencial que deve propiciar informações estratégicas que auxiliem nos processos de decisão, e é por isso que ela se destaca, pois abrange as demais áreas da contabilidade e transforma-se em uma oportunidade de aquisição de visão sistêmica e de longo prazo.

De acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC 26 (2011, p. 3), as demonstrações contábeis de propósito geral são aquelas que têm sua função baseada no atendimento de necessidades informacionais daqueles que não estão em condições de solicitar outros tipos de relatórios específicos. Ainda de acordo com o CPC 26, as demonstrações contábeis possuem

como objetivo apresentar os resultados da administração e, para satisfazer esse objetivo, proporcionam informações de ativos, passivos, patrimônio líquido, receitas e despesas, alterações no capital próprio, mediante integralizações e distribuições aos proprietários, além de fluxo de caixa.

Os autores Kawase e Lima (2006) confirmam as demais obras supracitadas, em que os usuários das demonstrações contábeis contemplam tanto o público interno da organização quanto o público externo, cada qual com seu foco de interesse.

De acordo com Padoveze (2019, p. 25), o pilar do sistema contábil gerencial é a contabilidade financeira, porque sem uma contabilidade financeira bem estruturada é impossível ter uma contabilidade gerencial propícia de análise.

As demonstrações, sejam obrigatórias ou não, permeiam o modelo de controle gerencial (Padoveze, 2019), a saber: Balanço

- a) Patrimonial;
- b) Demonstração do Resultado do Exercício;
- c) Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados;
- d) Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido;
- e) Notas Explicativas;
- f) Demonstração dos Fluxos de Caixa.

Padoveze (2019) ainda acrescenta que se faz necessário uma estrutura do sistema de informação contábil que compreenda, ao mesmo tempo, os requisitos da contabilidade financeira e as necessidades gerenciais, para se obter planejamento, controle e tomada de decisão.

## HISTÓRICO DA EMPRESA OVOS CALDAS

A empresa Ovos Caldas foi criada no ano de 2000 por Washington Pontes da Cruz e Meire Santos Borges da Cruz, que tiveram o sonho de construir uma granja para produção de ovos comerciais, foi então que se fez oportuno comprar uma pequena granja na cidade de Caldas Novas no estado de Goiás, e nesse ano de 2000 iniciou-se a jornada da empresa.

A princípio, a venda era realizada por sua esposa Meire, já Washington cuidava da produção da granja e fabricação da ração que alimentava as aves, uma vez que já trabalhou na empresa de Furnas, e tinha conhecimento anterior em gerenciamento e estruturas.

Nessa época, já com o compromisso da qualidade e responsabilidade, as vendas foram aumentando. Naquele momento, o armazenamento improvisado na garagem de sua casa teve de dar espaço para um lugar maior, foi então que Sr. Washington resolveu fazer um depósito no lote de fundo de sua casa e ali trabalharam alguns anos em sua empresa familiar.

Logo perceberam que seus clientes de hotéis e restaurantes de Caldas Novas encontravam grandes dificuldades em cozinhar e descascar os ovos de codorna. Pensando em resolver tal situação de seus clientes, montou uma pequena cozinha industrial no fundo de casa para cozinhar e descascar os ovos de codorna, de forma que os entregavam prontos para o consumo.

No ano de 2013, decidiu mudar a sede para uma chácara no Portal das Águas Quentes, bairro próximo à rodovia GO-139, onde foi morar com sua família. Nesse período, seu filho mais novo Vinícius assumiu o posto de

gerente de vendas da empresa, deixando sua mãe na parte estratégica do negócio.

No ano de 2018, Sr. Washington e Vinícius, com o espírito empreendedor, ampliaram a granja de codornas, pois o mercado começou a exigir melhores sistemas de criação de animais e, aproveitando os antigos barracões, montaram o sistema livre de gaiolas para as galinhas caipiras e, assim, uma fábrica de ração para atender ao novo modelo.

Em seguida, Vinícius recebe uma proposta de comprar uma granja com capacidade de 100 mil codornas; momento em que decidiram investir, porém Caldas Novas não havia demanda suficiente para toda a produção desses ovos de codorna, o que os fez optar por desistir naquele momento; porém o dono da granja ofereceu montar a estrutura e dentro da propriedade do Sr. Washington e vender toda a produção para a Ovos Caldas. Aceitaram e Vinícius logo saiu à procura de uma carteira de clientes para vender toda a produção em cidades maiores como Goiânia, Brasília.

Em pouco tempo toda a produção da granja estava sendo vendida e Vinícius conheceu alguns distribuidores; nessa jornada em que fazia até as vendas diretas dos ovos de galinha. Ainda nesse meio tempo a granja expandiu de um para cinco galpões de produção.

Em 2019, com apenas um ano de produção da granja de codornas, o proprietário que a construiu não se adaptou à atividade e a vendeu para a empresa Ovos Caldas, ficando com um empréstimo a ser pago na aquisição.

No ano de 2020, com a pandemia, fecharam-se todos os hotéis e restaurantes que representavam 95% das vendas de

ovos de codorna da empresa. Os prejuízos foram incalculáveis e, na tentativa de recuperação, pediram ajuda a um conhecido de uma grande granja em Hidrolândia - GO, que não produzia ovos de codorna e foram atendidos, paralisando então a venda de ovos cozidos e vendidos em cartelas em natura para distribuição em mercados por esse novo parceiro.

Em 2021, com as atividades comerciais retornando à sua normalidade e com a reabertura de restaurantes e parceria na distribuição com a granja de Hidrolândia, a capacidade instalada para a produção se tornou pequena, o que fez os sócios reinvestirem na ampliação para 200 mil aves em seu plantel.

Durante o ano de 2022, o projeto foi finalizado e se iniciaram os grandes alojamentos em sua unidade de produção de ovos. Hoje a Ovos Caldas é a segunda maior unidade produtora de ovos de codorna do estado de Goiás e única empresa do centro oeste brasileiro autorizada pelos órgãos competentes a produzir e comercializar ovos de codorna em conserva, alimentando de forma nutritiva e saudável mais de 50 mil pessoas todos os dias.

Há também uma unidade produtiva no Rio Grande do Sul com 100 mil galinhas do tipo caipira livres de gaiolas.

## METODOLOGIA

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, que pode ser definida da forma que o estudo “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos, descrevendo a complexidade do comportamento humano” (Lakatos, 2006, p. 269).

Tendo cunho de objetivo explicativo e descritivo, a pesquisa

revelará a forma que a empresa consultada reflete suas ações através dos relatórios. Desta forma, “a pesquisa explicativa é aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, [...] através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos” (Severino, 2013 p. 107).

Quanto ao procedimento, é utilizado um estudo de caso e pesquisa documental. Para Severino (2013, p. 105) o estudo de caso é uma:

Pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. A coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral.

O caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências. Os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. Devem ser trabalhados, mediante análise rigorosa, e apresentados em relatórios qualificados.

Quanto ao instrumento, é utilizada a entrevista, além de observação participativa. Severino (2013, p. 108) define a entrevista como:

Técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado. Muito

utilizada nas pesquisas da área das Ciências Humanas. O pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

Após a explicação de entrevista, torna-se necessário a definição de observação participativa e, para tanto, Severino (2013, p. 104) descreve como:

É aquela em que o pesquisador, para realizar a observação dos fenômenos, compartilha a vivência dos sujeitos pesquisados, participando, de forma sistemática e permanente, ao longo do tempo da pesquisa, das suas atividades. O pesquisador coloca-se numa postura de identificação com os pesquisados. Passa a interagir com eles em todas as situações, acompanhando todas as ações praticadas pelos sujeitos. Observando as manifestações dos sujeitos e as situações vividas, vai registrando descritivamente todos os elementos observados bem como as análises e considerações que fizer ao longo dessa participação.

Durante o tratamento dos dados é utilizada uma análise de conteúdo.

É uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos. Um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Trata-se de se compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações (Severino, 2013 p. 105-106).

Esses conteúdos podem ser mensagens, discursos, linguagens e expressões verbais, indispensáveis à compreensão. Tais mensagens assumem formas verbais, gestuais, figurativas e documentais.

A entrevista, bem como os métodos supracitados, servirá de base para a extração dos métodos da contabilidade, em especial da gerencial, utilizados pela empresa pesquisada.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO**

### **Perfil do administrador e empresa**

Durante a pesquisa a empresa sofreu adaptações pela saída do antigo sócio para um novo, mas a pesquisa já havia sido realizada, então o perfil utilizado foi do que permaneceu na ativa até a conclusão. O questionário foi respondido no dia 22 de novembro de 2022 pelo senhor Vinícius Borges da Cruz, sob assinatura da liberação de uso no presente artigo e sua divulgação, sendo sócio e proprietário da Avícola Gotty LTDA, cujo nome fantasia é Ovos Caldas, situada à Rua 58, Qd B, Lt 03, Portal das Águas Quentes, nesta cidade de Caldas Novas, no estado de Goiás, no ramo granjeiro de galinhas do tipo caipira livre de gaiolas e codornas. Utilizando o questionário aplicado, pode-se traçar o perfil do sócio/proprietário. Formado em Administração, fez cursos complementares em MBA em Coaching e desenvolvimento humano.

A empresa é de porte médio no regime de Lucro Real, ou seja, para cálculo do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) a base utilizada é o lucro líquido, obtido através de receitas e despesas geradas no período.

## Análise de relatórios pela empresa:

O gestor acredita que os relatórios contábeis gerenciais são fundamentais para o gerenciamento e tomada de decisões de qualquer empresa; e que se utiliza de relatórios diariamente em suas decisões e rumo da empresa.

Dentre os mais utilizados foram citados: DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício), relatório de vendas, relatório de lucro ou prejuízo, relatório de metas, relatório de índices de postura, consumo de água e alimentação das aves, relatório de uniformidade dos lotes em fase de crescimento, além dos PAC's (programa de autocontrole) exigidos pela Agrodefesa<sup>1</sup>, os quais são utilizados diariamente para verificação.

Tais relatórios devem estar seguindo padrões aceitáveis para viabilidade do negócio e quando foge da curvatura aceita, medidas devem ser tomadas, como troca de lotes de aves, verificação do nível de luz ou ainda algo está a acontecer dentro dos galpões que precisa ser investigado. Fora que os relatórios de vendas que precisam estar em conformidade com as metas para determinar o mínimo de estoque para as vendas da semana e efetuar as compras complementares de acordo.

A própria contabilidade confere alguns relatórios que também são analisados como: o DRE, Demonstrações dos Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstrações do Fluxos de Caixa. Desses, o empresário confere o DRE como sendo o mais importante e satisfatório para tomada de decisão.

---

<sup>1</sup> De acordo com o portal da Agrodefesa (2014), a Agência Goiana de Defesa Agropecuária (Agrodefesa) foi criada em 2003, por meio da Lei nº 14.645/03 sendo uma autarquia dotada de personalidade jurídica de direito público interno com autonomia administrativa, financeira e patrimonial. A Agrodefesa é o órgão responsável pelo controle da sanidade animal e vegetal do Estado com o objetivo de incrementar as exportações do agronegócio goiano.

Em sua metodologia para tomada de decisão, o sócio acrescentou que utiliza conhecimento do mercado e tendências de consumo. Ainda observou que considera fundamental que outros métodos são complementares e que devem ser simples e objetivos, pois aceleram a tomada de decisão.

Um ponto que considera a melhorar é a discussão dos resultados da empresa com a equipe. E comparar a eficiência e eficácia dos resultados pela análise dos relatórios como um painel de carro que mostra indicadores da viagem percorrida e acende alertas que podem danificar todo o transporte.

O gestor quis se expressar sobre o tema abordado, em que relata no Apêndice III deste artigo:

Os relatórios contábeis são de extrema importância para as empresas e suas tomadas de decisão. Os contadores devem buscar uma forma simples de explicar aos pequenos empresários e empreendedores como utilizar na prática os relatórios para tomada de decisão pois a maioria não conhece e pensa que são relatórios utilizados apenas para apresentar ao governo.

Para melhor compreender como a empresa utiliza seus relatórios, seguem alguns exemplos extraídos por diferentes setores, Quadro 1.

## Quadro 1 - DRE Financeiro - Exemplo agosto de 2022

Planejamento - Resultado Financeiro				
Discriminação	Agosto			
	Planejado	%	Acontecido	%
1. Vendas Totais	-	100%	<b>\$39.531,00</b>	100%
Ovos Caldas	<b>0</b>	-	<b>\$39.531,00</b>	100,00%
2. Custos Variáveis	-		<b>373.850,68</b>	92,42%
2.1 Compra de Mercadoria Revenda	-		251.365,34	35,91%
2.2 Frete	-		43.563,34	7,75%
2.3 Impostos	-		717,00	0,11%
PIS (FEDERAL)	-		-	-
COFINS (FEDERAL)	-		-	-
CONT. SOCIAL (FEDERAL)	-		-	-
IRPJ (FEDERAL)	-		-	-
ICMS (ESTADUAL)	-		-	-
Impostos Parcelados	-		-	-
Chapas e descorregadores	-		717,00	0,11%
2.4 Comissões	-		8.736,53	-
2.5 Taxa de Cartão e Boletos	-		-	-
2.6 Embalagens	-		20.800,56	3,25%
2.7 Trocas	-		-	-
2.8 Insumos para Fabricação de Ração	-		37.025,91	5,79%
2.9 Lenha	-		5.640,00	0,75%
3. Margem de Contribuição (1-2)	-		<b>266.080,32</b>	41,55%
4. Custos Fixos	-		<b>145.456,04</b>	22,85%
4.1 Pro-labore (Retirada Sóloco)	-		65,00	0,01%
4.2 Encargos do Pro Labore	-		-	-
4.3 Salários	R\$ 28.784,63	4,65%	-	-
4.4 Encargos dos Salários	-		4.548,24	0,71%
OPSI	-		731,93	0,11%
FOTS/OPSI	-		3.816,31	0,60%
Recolhimento	-		-	-
Férias	-		-	-
13 Salário	-		-	-
Premiações	-		-	-
O	-		-	-
4.6 Energia Elétrica	-		1.030,77	0,16%
4.7 Água	-		-	-
4.7 Telefone	-		326,22	0,05%
4.8 Despesas com Veículos	-		12.373,29	1,93%
Combustíveis	-		5.951,24	0,86%
4.9 Previdência/A Multas	-		-	-
Manejamento Veículos	-		6.712,05	1,05%
4.9 Materiais de Escritório	-		802,28	0,13%
4.10 Materiais de Limpeza	-		-	-
4.11 Depreciação	-		-	-
4.12 Serviços de Terceiros	-		8.210,84	1,28%
Advogado	-		-	-
Consultoria	-		4.517,75	0,67%
Contador	-		1.500,00	0,23%
O	-		1110,65	1,37%
Programador (software)	-		182,41	0,03%
<b>6. Lucro Operacional (3-4)</b>				
			<b>119.614,28</b>	<b>16,63%</b>
6.1 Receitas não Operacionais	-		-	-
6.2 Despesas não Operacionais	-		-	-
6.3 Investimentos	-		74.839,51	11,69%
Máquinas e Equipamentos	-		12.399,38	1,94%
Móveis e Utensílios	-		-	-
Veículos	-		-	-
Reformas Prediais	-		12.639,67	1,98%
Financiamentos Longo Prazo	-		40.255,16	6,29%
Financiamentos Curto Prazo	-		1.966,03	0,31%
Conselheiros	-		4.157,10	0,65%
Seguros	-		3.362,17	0,55%
6. Retirada de Lucro	-		-	-
10. Lucro Líquido (6+6-7-8-9)	-		<b>44.774,77</b>	<b>7,00%</b>
12. Ponto de Equilíbrio Operacional (R\$)	-		<b>352.255,14</b>	<b>55,65%</b>
13. Valor pago de Mercadorias (R\$)	-		<b>532.246,36</b>	<b>83,17%</b>
14. Avaliação do Estoque (R\$)	-		<b>(251.966,34)</b>	
16. Lucro Asumido (R\$)	-		<b>887.488,88</b>	<b>478.883,88</b>

Fonte: Ovos Caldas (2022).

No Quadro 1, a empresa pode ter um panorama geral das vendas, de todas as despesas e se está tendo lucro ou prejuízo e como esta sendo distribuído os pagamentos.

**Quadro 2 - Modelo de Despesas Novembro de 2022**

41	COOPERATIVA MISTA (CARTÃO)	319,46
42	FASA COMERCIO (CARTÃO)	355,00
43	OKAMOTO	388,00
44	RAÇÕES GM (CARTÃO)	120,00
45	SEBO	6.269,00
46	■ Premix Ração	<b>8.154,00</b>
47	INDUKERN CASA DA QUIMICA	8.154,00
48	■ Sal Moido	<b>239,30</b>
49	ASSAI ATACADISTA (CARTÃO)	239,30
50	■ Soja	<b>12.690,00</b>
51	COOPERATIVA MISTA (CARTÃO)	290,00
52	RAÇÕES GM	12.400,00
53	■ 07 - Recria Codorna	<b>11.316,28</b>
54	■ Manutenção Maq./Equip./Inst.	319,20
55	MERCADO LIVRE (CARTÃO)	319,20
56	■ Outros Gastos	<b>9.352,08</b>
57	COMEDOURO CODORNA (CARTÃO)	592,08
58	GAS VITORIA	7.440,00
59	GÁS VITORIA	1.320,00
60	■ Pedro Paulo Zuin	<b>1.645,00</b>
61	PEDRO SALARIO	1.645,00
62	<b>Total Geral</b>	<b>492.176,84</b>

Despesas Detalhadas | **Planilha1** | Cheque Emitidos

Fonte: Ovos Caldas (2022).

No Quadro 2 está um modelo de lançamento de despesas em planilha para servir de fonte para tabela dinâmica e gráfico de distribuição dos gastos por Centro de Custos nas diferentes áreas da empresa.

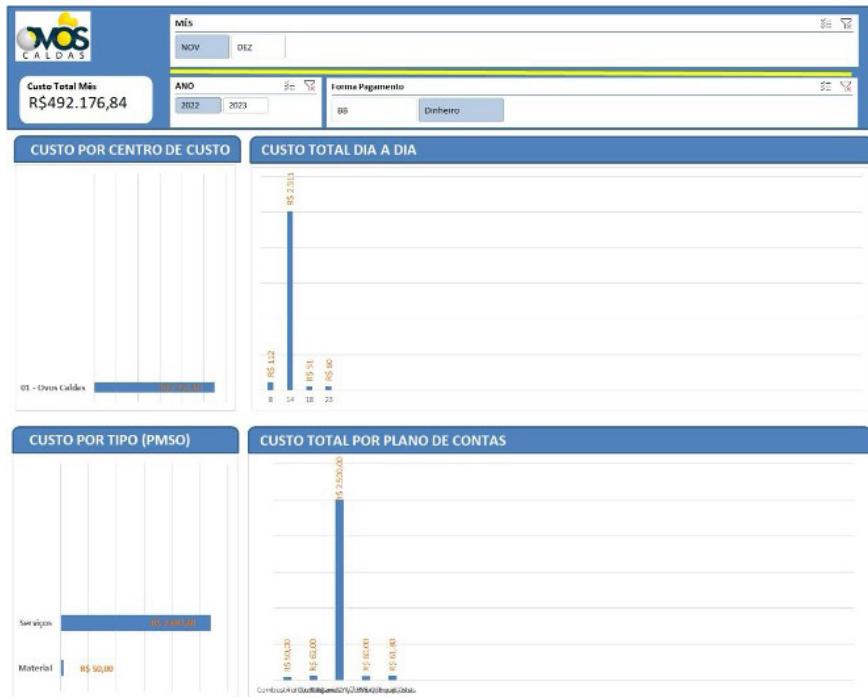
### Quadro 3 - Vendas por Vendedores e Metas – outubro de 2022

Menu	Metas Mensais												ANO 2022
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Sentembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Total Dias Utiles	7	Dias Trabalhados	5	Dias Trabalhados	6	Dias Trabalhados	6	Dias Trabalhados	1	Mês	Outubro		
15	01/03	09 a 15	(09 a 15)	16 a 22	23 a 29	23 a 29	30 a 31	30 a 31	30 a 31				
Vendedores	Realizado	Planejado	Realizado	Planejado	Realizado	Planejado	Realizado	Planejado	Realizado	Total	Mota	% Crescimento	
1. Anacola	30.284,00	2.400,00	33.387,50	2.880,00	28.580,00	2.880,00	20.570,00	480,00	-	R\$ 17.751,50	R\$ 12.000,00	+52,92%	
2. Franklin	49.329,00	39.600,00	43.087,46	47.520,00	40.764,46	47.520,00	40.910,43	7.920,00	4.701,00	R\$ 17.801,41	R\$ 18.000,00	-1,05%	
3. Recepção	13.542,50	13.200,00	16.163,50	15.840,00	14.337,45	15.840,00	12.000,00	2.640,00	403,00	R\$ 14.510,15	R\$ 14.000,00	+3,75%	
4. Gustavo	14.456,00	36.000,00	11.821,00	43.200,00	8.910,00	43.200,00	26.772,00	7.200,00	-	R\$ 10.937,00	R\$ 10.000,00	+9,35%	
5. Jéssica	27.794,00	24.000,00	25.893,00	28.800,00	23.636,50	28.800,00	25.875,00	4.800,00	-	R\$ 10.594,50	R\$ 10.000,00	+5,95%	
6. Láudisio	1.200,00	4.200,00	2.093,00	5.049,00	5.040,00	2.570,00	840,00	-	R\$ 7.704,00	R\$ 7.000,00	+10,57%		
7.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-	
8.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-	
9.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-	
10.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-	
Total Semana	195.936,40	193.400,00	153.213,46	143.280,00	114.416,43	143.280,00	103.227,43	23.860,00	5.152,00	R\$ 19.715,91	R\$ 19.000,00	+3,65%	

Fonte: Ovos Caldas (2022).

No Quadro 3 é apresentado o resumo das vendas por vendedor do mês e as metas, possibilitando assim, monitorar como está o progresso por semana e resultado mensal para informar se a meta foi batida.

**Gráfico 1 - Modelo de Custos por Centro de Custo e Plano de Contas - Novembro de 2022**



Fonte: Ovos Caldas (2022).

O Gráfico 1 por custos e centro de custos é gerado automaticamente ao preencher a planilha de lançamentos das despesas e custos que distribui entre as áreas da empresa, podendo ter assim, uma visualização de qual setor está com maior demanda de recursos. Por se tratar de uma granja, os custos de insumos na Fábrica de Ração são altos e no centro de custos geral da Ovos Caldas também pela compra de mercadoria para revenda de ovos não produzidos na granja.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo conseguiu atingir o seu objetivo ao apresentar por meio do questionário e materiais analisados da empresa que a granja utiliza sim relatórios contábeis gerenciais, dentre os quais DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício), Demonstrativo dos Lucros e Prejuízos Acumulados, Notas Explicativas e Demonstrações de Fluxo de Caixa (sem amostra neste artigo); além dos próprios relatórios elaborados dentro da empresa como planilhas de custos, gráficos, relatórios extraídos dos PACs (Programa de Autocontrole) exigidos pela Agrodefesa, Índices de Postura, Consumo de Água, Relatório de Conformidade dos Lotes em Fase de Crescimento, relatórios de venda e demonstrativos financeiros mensais.

Desta forma, a empresa consegue se manter no mercado, pois com tais dados ela consegue planejar seus investimentos e saber se está tendo retorno e em quanto tempo, além de poder especificar seu produto e se sobressair com a concorrência.

Durante a pesquisa houve transição de sócios, mas todos permanecem no mesmo nível de controle com as planilhas e relatórios contábeis gerenciais do negócio para se basearem em suas decisões.

Alguns desses exemplos de planilhas e relatórios foram evidenciados por modelos presentes neste artigo, além de poder explanar a forma de diferenciação de Relatórios Contábeis tradicionais com os Gerenciais. Desta forma, ficou bem evidente, conforme explicou Amorim (2015), que a contabilidade gerencial propicia informações estratégicas que auxiliam nos processos de decisão e é por isso que ela se destaca, pois abrange as demais áreas da contabilidade e transforma-se em uma oportunidade de aquisição de visão sistêmica e de longo prazo.

## **REFERÊNCIAS**

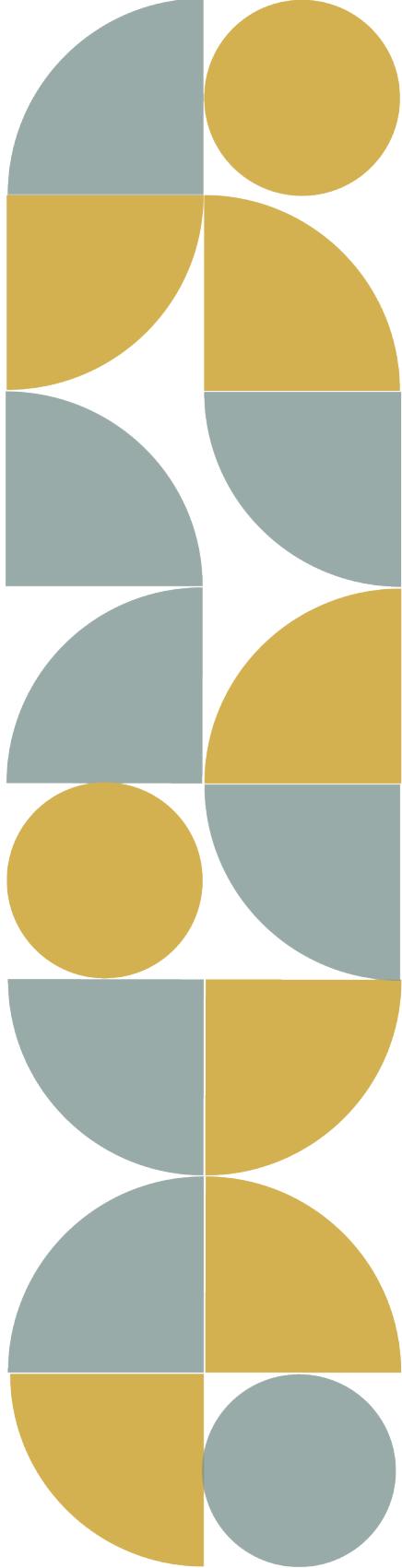
- AGRODEFESA, Agência Goiana de Defesa Agropecuária. **Nossa História.** Disponível em: <https://www.agrodefesa.go.gov.br/a-secretaria/nossa-hist%C3%B3ria.html>. Acesso em 10 jan. 2023.
- AMORIM, Diego Felipe Borges de. **A importância da contabilidade gerencial para a Gestão dos Negócios.** Pós-graduação em Consultoria e Planejamento Empresarial. Universidade Cândido Mendes - UCAM, Belo Horizonte: 2015. Disponível em: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo\\_contabilidade\\_gerencial\\_0.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_contabilidade_gerencial_0.pdf). Acesso em: 03 out. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.
- CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis. **Pronunciamento Técnico CPC 26 (R1).** Apresentação das Demonstrações Contábeis, 2011. Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/312\\_CPC\\_26\\_R1\\_rev%2020.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/312_CPC_26_R1_rev%2020.pdf). Acesso em: 24 set. 2022.
- KAWASE, Priscila. LIMA, Robernei. **A importância das Demonstrações Contábeis na Gestão das Micros e Pequenas Empresas Comerciais.** VIII Encontro Latino Americano de Pós Graduação - Universidade do Vale do Paraíba. Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos. 2006. Artigo, .
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. 376 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2019. 270 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

VIEIRA, S. A.; RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Relatórios contábeis gerados pela controladoria para o controle de gestão: um estudo de caso em uma empresa de construção civil**, Revista: Pensar Contábil, v. 6, n. 23, fev./abr. 2014.



## CAPÍTULO IX

---

### RAIO-X DOS PROFISSIONAIS DA MULTIPROPRIEDADE NO BRASIL

Flavia Alves Correia<sup>1</sup>

Adriana Roveri das Neves<sup>2</sup>

Sônia Regina Gouvêa Rezende<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Pós-Graduando do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas | E-mail: flavia@turismocompartilhado.com.br.

<sup>2</sup> Co-autora. Docente do Curso de Administração. Mestre em Ambiente e Sociedade pela Universidade Estadual de Goiás. E-mail:adriana.neves@ueg.br

<sup>3</sup> Co-autora. Docente do Curso de Administração. Coordenadora de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Goiás. Doutora em Psicologia pela PUC Goiás. E-mail: sonia.rezende@ueg.br

## **RAIO-X DOS PROFISSIONAIS DA MULTIPROPRIEDADE NO BRASIL**

**Resumo:** Com o mercado de multipropriedade em crescimento no Brasil é crescente a procura por profissionais especializados na comercialização deste produto, ao passo que o mercado observa altos índices de *Turn Over* nas empresas comercializadoras. Este trabalho se propõe a pesquisar sob perspectivas geográficas, profissionais, de gestão e capacitação destes profissionais, em todo o território nacional, buscando compreender diferenças e similaridades entre os profissionais; e também analisar as perspectivas de percepção dos gestores quanto aos pesquisados. Essa é uma pesquisa descritiva, quantitativa, realizada em parceria com o Turismo Compartilhado e com a Mapie Consultoria, que utilizou questionário no processo de obtenção de dados. Os resultados apontam perfil de profissionais jovens, inexperientes no setor que atuam e baixa escolaridade, além da ausência de cultura organizacional forte das empresas comercializadoras. Desenvolver e reter os talentos que atuam na frente de comercialização é necessário para o fortalecimento e a sustentabilidade da multipropriedade no Brasil.

**Palavras-chave:** multipropriedade; profissionais; vendas; Brasil.

## X-RAY OF MULTIPROPERTY PROFESSIONALS IN BRAZIL

**Abstract:** With the growing fractional market in Brazil, there is a growing demand for professionals specialized in the sale of this product, while the market observes high Turn Over rates in the companies sold. This work proposes to research under geographic, professional, management and training perspectives of these professionals, throughout the national territory, seeking to understand differences and similarities between professionals; and also to analyze the perception perspectives of the managers regarding the researched ones. This is a descriptive, quantitative research, carried out in partnership with Turismo Compartilhado and Mapie Consultoria, which used the process of obtaining data. The results point to the profile of young professionals, inexperienced in the sector they work in and with low education, in addition to the absence of a strong organizational culture in the companies sold. Developing and retaining the talents is necessary for the strengthening and sustainability of fractional in Brazil.

**Keywords:** fractional; professionals; sales; Brazil.

## **INTRODUÇÃO**

O Manual de Melhores Práticas de Multipropriedades Turísticas (SECOVI SP, 2019), define multipropriedade como um modelo de negócio inteligente e sustentável em que é possível dividir um imóvel, em certos períodos de tempo para cada proprietário. Tendo as despesas de manutenção e conservação rateadas entre os demais multiproprietários.

O modelo de negócio é praticado no Brasil há mais de 40 anos (Manual de melhores práticas de multipropriedades turísticas, 2019) e obteve tamanho sucesso que, nos últimos 05 anos, apresentou crescimento médio anual de 24% (Cenário do desenvolvimento de multipropriedades no Brasil, 2022).

Em paralelo ao forte crescimento do setor, percebe-se a existência de alta taxa de rotatividade entre os profissionais que comercializam produtos de multipropriedade, o chamado turnover, conceito que vai ser melhor explicado no decorrer da pesquisa. Pensando nisto, a proposta deste trabalho foi a aplicação de pesquisa quantitativa e descritiva para identificar o perfil dos profissionais da multipropriedade no Brasil, tendo como objetivo principal analisar o perfil desse profissional e direcionar possíveis razões que geram essa elevada taxa de turnover, bem como sugerir caminhos para redução deste indicador. Para isso, foi utilizado um questionário como estratégia para obtenção dos dados. Essa pesquisa foi realizada em parceria com o Turismo Compartilhado e a Mapie Consultoria. O questionário foi divulgado em suas redes sociais e obteve um total de 650 respostas.

Após a aplicação da pesquisa foram realizadas análises estatísticas dos dados obtidos, buscando compreender

diferenças e similaridades entre os profissionais; e também analisar as perspectivas de percepção dos gestores quanto aos pesquisados. Esta pesquisa se mostra relevante ao setor, haja visto que a coleta e o estudo de dados acerca dos profissionais deste segmento são inéditos no Brasil.

## O SUCESSO DO TEMPO COMPARTILHADO: MULTIPROPRIEDADE

A multipropriedade - também conhecida por ‘cotas imobiliárias’, ‘frações imobiliárias’ ou simplesmente ‘fracionados’ - se enquadra no modelo de economia compartilhada, mas não é tão somente um imóvel de 2<sup>a</sup> residência; o imóvel é completo, equipado com todo mobiliário e equipamentos eletrônicos. De acordo com Camozzi e Pereira (2017, p. 94),

o diferencial da multipropriedade está no fato de o cliente poder adquirir a proporção exata do imóvel que pretende utilizar anualmente, representada por uma quantidade específica de tempo, normalmente contado em semanas.

Assim, a vantagem desse modelo de negócio é que o cliente pode adquirir apenas o período no ano que irá utilizar o imóvel, uma quantidade de frações, geralmente de semanas. E podendo ainda comercializar essas diárias, caso não for fazer uso delas (Camozzi; Pereira, 2017).

Para fazer rodar a engrenagem da multipropriedade uma série de serviços são necessários, o que torna o sistema oneroso para quem decide empreendê-lo. O Manual de Melhores Práticas para Multipropriedades Turísticas (SECOVI SP, 2019) lista os principais agentes no processo, sendo eles: Incorporador,

Consultoria, Comercializadora, Gestão de Recebíveis, Administração, Assessoria Jurídica e Financeira, entre outros.

Neste artigo, enfatiza-se as Comercializadoras, importante setor da multipropriedade, na qual através delas é possível garantir incrível velocidade de venda, através da utilização do método de venda de alto impacto. Não cabe a este artigo avaliar o método de venda de alto impacto, tão pouco o impacto deste modelo de venda em solicitações de cancelamentos de contrato. O objetivo principal é avaliar o perfil dos profissionais que circulam nos diversos projetos e empreendimentos de multipropriedades no Brasil, caracterizando uma alta taxa do que chamamos de *Turnover*.

## **TURNOVER: RAZÕES E COMPLICAÇÕES**

A palavra *turnover* é originada da língua inglesa, sendo traduzida como rotatividade de pessoal, de acordo com o dicionário de Cambridge (2023). No campo administrativo o termo representa importante indicador do estudo sobre gestão de pessoas nas organizações cujo “objetivo é conhecer a quantidade de funcionários que saem da empresa por motivos diversos e os que entram em reposição aos que saem, em um determinado período” (Arellano, 2017, p. 200). Neste artigo utiliza-se o termo *turnover* sempre que for mencionada a questão de rotatividade de colaboradores.

Seguindo a explicação do mesmo autor acima,

existem duas formas de se calcular o turnover: o espontâneo que é o cálculo que considera os pedidos de demissão dos funcionários, e o forçado que é o cálculo que considera os funcionários que foram

demitidos por necessidade da empresa. para efeito de análise desses índices, o turnover espontâneo é um dado mais representativo por poder indicar uma necessidade de melhorias por parte da empresa (Arellano, 2017, p. 200).

É certo que pessoas não estimuladas e consequentemente não motivadas buscam novas recolocações de trabalho. Além disso, sabe-se que uma alta taxa de rotatividade influencia os resultados de qualquer organização. De modo que,

O planejamento do quadro de pessoas é uma peça fundamental para a gestão da movimentação. É imprescindível para a organização a clareza sobre a sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos. Em um ambiente de incertezas, prever esse tipo de necessidade é mais difícil, mas ao fazê-lo a organização obtém vantagens competitivas na atração e retenção de pessoas para o seu negócio. A obtenção das pessoas adequadas requer tempo, seja para localizá-las, seja para desenvolvê-las (Dutra, J.; Dutra, T.; Dutra, G., 2017, p. 74).

Cabe às organizações captar e aplicar adequadamente as habilidades e aptidões dos indivíduos, para alcançar maiores resultados. Para isso é necessário satisfazer algumas necessidades e manter o engajamento de todos. O engajamento dos talentos é imperativo. Para Chiavenato (2021, p. 41), os pontos de partida para melhorar o engajamento são:

- Redefinir; não basta transformar a empresa no melhor lugar para trabalhar.

- Criar equipes que façam o que adoram fazer.
- Criar um senso de propósito, missão e paixão.
- Focar o significado do trabalho entre todos.
- Ligar compensação com engajamento. É a maior responsabilidade do gestor.
- Insistir em entrevistas de “permanecer”, ou seja, o porquê está ficando.
- Ouvir continuamente as pessoas e não apenas as pesquisas.
- Monitorar o nível de engajamento em todos os níveis.
- O engajamento precisa ser criado, medido, avaliado, monitorado e melhorado sempre.
- O papel dos gestores e dos colegas de trabalho que incentivem o engajamento.
- Como criar a melhor empresa para se trabalhar?
- Construir atratores para atrair e ampliar o ecossistema da comunidade colaborativa de talentos (Chiavenato, 2021, p. 41).

O autor também demonstra os prejuízos do desengajamento que envolvem: baixa produtividade, alta rotatividade, absenteísmo, alto custo para a empresa, pouca criatividade e inovação, entre outros (Chiavenato, 2021).

Dutra (2016, p. 107) afirma que “a movimentação de pessoas é um processo que recebe pouca atenção por parte das organizações em geral” e que deve ser encarada como parte essencial da gestão de pessoal. O autor ainda acrescenta que

Não se pode pensar nos processos de movimentação, desenvolvimento e valorização desvinculados, mas como sendo partes de um todo no qual cada uma

transforma profundamente a outra. [...] O equilíbrio entre esses processos é essencial para uma gestão de pessoas que patrocine ao mesmo tempo o desenvolvimento da organização e/ou negócio e das pessoas, direta e indiretamente envolvidas (Dutra, 2016, p. 107).

Ou seja, para que os empreendimentos tenham um alto índice de resultados com uma baixa taxa de turnover, é necessário repensar a questão da gestão de pessoal e da importância que os indivíduos possuem nas organizações. É essencial analisar o perfil e as motivações desses colaboradores.

## A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

No século XIX, a partir da era da industrialização, com a necessidade de contratação e gestão de muitas pessoas para atuação na linha de montagem das fábricas, o estudo da administração e das diversas relações que a compõem, nasceu e se desenvolveu (Arellano, 2017).

Para Chiavenato (2020), organização é um sistema de atividades que envolvem duas ou mais pessoas, dispostas a participar e a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançar um objetivo comum. Nas palavras do autor,

Essa disposição de participar e de contribuir para a organização varia de indivíduo para indivíduo e mesmo no próprio indivíduo com o passar do tempo, pois as contribuições de cada participante na organização variam enormemente em função não somente das diferenças individuais existentes

entre os participantes, mas também do sistema de recompensas aplicado pela organização para incrementar as contribuições (Chiavenato, 2020, p. 7).

Sendo assim, o principal objetivo da Administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado (Taylor, 2019). Sendo importante garantir um ambiente organizacional saudável, porém muitas vezes esse equilíbrio não acontece por razões de interesses maiores, seja do empregador, seja do empregado (Taylor, 2019).

Vergara (2016), defende a importância da Gestão de Pessoas, principalmente por duas razões, a primeira é o fato que a maior parte das vidas se passa trabalhando, e a segunda razão, de acordo com a autora

porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações (Vergara, 2016, p. 9).

As visões de Chiavenato (2020), Taylor (2019) e Vergara (2016), possuem o mesmo foco central: as pessoas como principal capital das organizações, reforçando que o estudo da observação dentro das organizações possui relevância nas literaturas da administração científica. Apesar disso, Dutra (2017) aponta para a forma com que as organizações tem percebido seus colaboradores, como “insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado” (Dutra, 2017, p. 15). Mesmo com grandes mudanças percebe-se que o controle sobre as pessoas, ainda predomina na área gerencial.

O caminho para a busca de uma boa gestão de pessoas passa pelo entendimento do que motiva e estimula as pessoas. Vergara (2016, p. 41), aborda os processos motivacionais explicando que “motivação é uma força intrínseca ao ser humano, uma energia que impulsiona na direção de alguma coisa, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

Assim, a motivação é um processo intrínseco a cada indivíduo, não podendo ser causada de modo externo ou artificial. Cabe às organizações, apropriarem-se do conceito de estímulo descrito por Vergara (2016), com o objetivo de contribuir de forma positiva na motivação de seus colaboradores, ressaltando que, as motivações são percebidas de formas diferentes pelas pessoas, a considerar a evolução das gerações nos últimos 50 anos.

## METODOLOGIA

Este artigo possui como atividade principal a realização de pesquisa junto aos profissionais do setor de vendas de multipropriedade no Brasil com o objetivo de diagnóstico e análise do perfil dos mesmos.

Pesquisa quantitativa, com o objetivo de traçar o perfil do profissional que atua nas comercializadoras de multipropriedade por meio de análises estatísticas. Assim como Fonseca (2002, p. 20 *apud* Silveira; Cordova, 2009, p. 35):

A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Essa pesquisa também possui um caráter descritivo. Conforme a descrição de Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo elencar as características de uma população específica, assim traçou-se o perfil desse profissional. Gil (2002) ainda explica que

há pesquisas que, embora definidas como descritivas, com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (Gil, 2002, p. 42).

A pesquisa foi desenvolvida com a parceria entre o Turismo Compartilhado<sup>1</sup>, sendo este responsável pela divulgação e adesão da pesquisa junto aos pesquisados, e a Mapie Consultoria<sup>2</sup>, responsável pela formatação do formulário, bem como elaboração do relatório de análise dos dados gerados.

## CENSO DE PROFISSIONAIS 2022

A primeira etapa da pesquisa foi quantificar os profissionais de multipropriedade atuantes no Brasil para estabelecer a meta de respondentes com o objetivo de alcançar nível de representatividade. Para isso, em parceria com o Turismo Compartilhado, foi realizado o “Censo de profissionais de multipropriedade no brasil 2022” .

---

<sup>1</sup> Principal canal de comunicação especializado no setor de tempo compartilhado, contando com revista impressa e digital, portal de notícias e realização de eventos direcionados ao trade.

<sup>2</sup> Consultoria referência em turismo, hospitalidade, serviços e entretenimento na América Latina, sediada no Brasil.

O Censo foi realizado em junho/2022, junto a 146 empreendimentos de multipropriedade no Brasil, e contou com a participação de 70,5% destes. Os outros 29,5% optaram por não participar da pesquisa, não possuem sala de vendas ativa ou não foi possível estabelecer o contato (Turismo compartilhado, 2022). Contabilizou-se 5.089 profissionais atuantes nas vendas de multipropriedade, entre promotores de marketing, corretores e gestores (Turismo compartilhado, 2022).

## APLICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com aplicação de questionário *on-line* com 650 profissionais de multipropriedade de todas as regiões do Brasil, alcançando um nível de confiança de 90% com uma margem de erro de 3%. A plataforma utilizada para formatação do questionário de pesquisa foi *Survey Monkey*.

Foram utilizados dois canais para divulgação do *link* da pesquisa:

- A rede social Instagram do Turismo Compartilhado;
- Linha de transmissão pelo aplicativo *WhatsApp* por meio da lista de contatos fornecida pelo Turismo Compartilhado, que desempenhou trabalho prévio de comunicação sobre a realização da pesquisa no Portal de Notícias (Turismo compartilhado, 2022) e orientou individualmente os principais diretores comerciais do setor quanto à importância da adesão e incentivo de seus colaboradores na participação da pesquisa.

O questionário foi desenvolvido para obter análise por meio de 06 perspectivas, sendo: perspectiva demográfica; perspectiva profissional; perspectiva de liderança e

relacionamento; perspectiva de comunicação e capacitação; perspectiva de percepção dos gestores; e perspectiva de credibilidade do produto vendido.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos, bem como análises dos dados gerados.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO

Na perspectiva dados demográficos os resultados da pesquisa são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Dados demográficos dos pesquisados**

<b>Gênero (%)</b>	Feminino	57,08
	Masculino	42,77
	Não-binário	0,15
<b>Estado Civil (%)</b>	Solteiro (a)	57,08
	Casado (a)	36,77
	Divorciado (a)	5,85
	Viúvo (a)	0,31
<b>Renda Familiar (%)</b>	De R\$2.005 a R\$8.640	52,31
	Acima de R\$11.262	22,31
	Até R\$2.004	14,15
	De R\$8.641 a R\$11.261	11,23
<b>Distribuição Geográfica (%)</b>	Norte	22,30
	Nordeste	36
	Centro-oeste	19,08
	Sudeste	12,15
	Sul	10,47

Fonte: adaptado de Raio-X dos profissionais de multipropriedade no Brasil, Mapie/ Turismo Compartilhado (2022).

Na região Nordeste existe um grande quantitativo de empreendimentos, o que reflete também no quantitativo de profissionais atuantes. Os 650 respondentes estão espalhados por todas as regiões do Brasil, com destaque para as regiões Nordeste e Norte. Com relação ao gênero, o resultado se mostrou bastante equilibrado, contudo, ainda predominando gênero feminino com 57,08%.

**Quadro 2 - Continuidade dos dados demográficos dos pesquisados**

<b>Escolaridade (%)</b>	Ensino superior incompleto	30,77%
	Ensino médio completo	29,69%
	Ensino superior completo	24%
	Pós-graduação	8%
	Ensino médio incompleto	3,54%
	Ensino fundamental completo	2,62%
	Mestrado	0,77%
	Ensino fundamental incompleto	0,46%
	Doutorado	0,15%
<b>Idade (%)</b>	30 a 39 anos	37,08%
	25 a 29 anos	26,62%
	18 a 24 anos	21,69%
	40 a 49 anos	12%
	50 a 59 anos	2,15%
	Menor de 18 anos	0,31%
	60 anos ou mais	0,15%

Fonte: adaptado de Raio-X dos profissionais de multipropriedade no Brasil, Mapie/ Turismo Compartilhado (2022).

Os resultados do Quadro 2 também demonstram que a maioria dos profissionais tem entre 25 a 39 anos de idade, revelando que esse público é jovem, com nível superior

incompleto ou ensino médio completo e renda familiar de R\$ 2.005 a R\$ 8.640.

Não foram encontradas diferenças significativas nas análises separadas por regiões, idade, escolaridade, renda familiar e estado civil.

Pode-se considerar que os pesquisados são predominantemente jovens, não possuem graduação acadêmica, com renda familiar que alcança a margem de R\$ 8.000. Este cenário chama a atenção pois difere dos padrões de outros setores da economia.

Na perspectiva dos dados profissionais os resultados demonstram que 23,58% dos respondentes tem de 10 a 15 anos de atuação profissional geral e 19,15% tem este mesmo tempo de atuação em vendas (Quadro3).

**Quadro 3 - Tempo de atuação profissional dos pesquisados**

<b>Tempo de atuação profissional(%)</b>	10 a 15 anos	23,58
	07 a 09 anos	16,35
	01 a 03 anos	14,47
	04 a 06 anos	14,47
	16 a 20 anos	11,32
	Menos de 01 ano	10,69
	21 a 25 anos	4,87
	Mais que 26 anos	4,25
<b>Tempo de atuação em vendas(%)</b>	01 a 03 anos	21,54
	10 a 15 anos	19,5
	04 a 06 anos	18,71
	07 a 09 anos	15,88
	Menos de 01 ano	11,79
	16 a 20 anos	7,23
	21 a 25 anos	3,14
	Mais que 26 anos	2,2

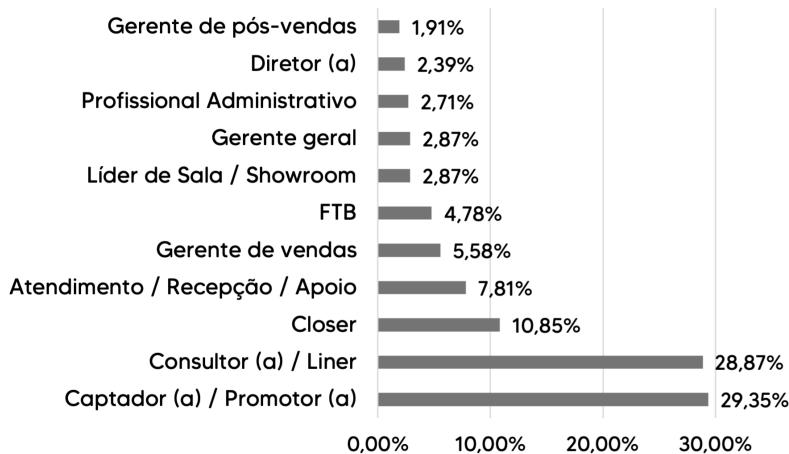
<b>Tempo de atuação em multipropriedade(%)</b>	Menos de 01 ano	37,11
	01 a 03 anos	23,58
	04 a 06 anos	16,35
	07 a 09 anos	9,91
	10 a 15 anos	10,06
	16 a 20 anos	2,36
	21 a 25 anos	0,63
<b>Tempo de atuação na empresa atual(%)</b>	Menos de 01 ano	53,93
	01 a 03 anos	26,57
	04 a 06 anos	13,21
	07 a 09 anos	5,35
	10 a 15 anos	0,79
	16 a 20 anos	0,16

Fonte: adaptado de Raio-X dos profissionais de multipropriedade no Brasil, Mapie/ Turismo Compartilhado (2022).

A análise dos dados do Quadro 3 também aponta que a atuação no segmento de multipropriedade é mais recente, com 37,11% trabalhando há menos de 1 ano no setor, e 53,93% há menos de um ano na empresa atual, reforçando a constatação de que o mercado ainda novo está traçando sua curva de desenvolvimento, ao passo que, estratégias de profissionalização dos profissionais de venda são importantes para contribuir na evolução da multipropriedade no Brasil.

A pesquisa foi respondida por profissionais em diversos cargos/funções no setor de multipropriedade, com predominância de captadores/promotores e consultores (Gráfico 1).

**Gráfico 1 - Cargo/funções no setor de multipropriedade**



Fonte: adaptado de Raio-X dos profissionais de multipropriedade no Brasil, Mapie/ Turismo Compartilhado (2022).

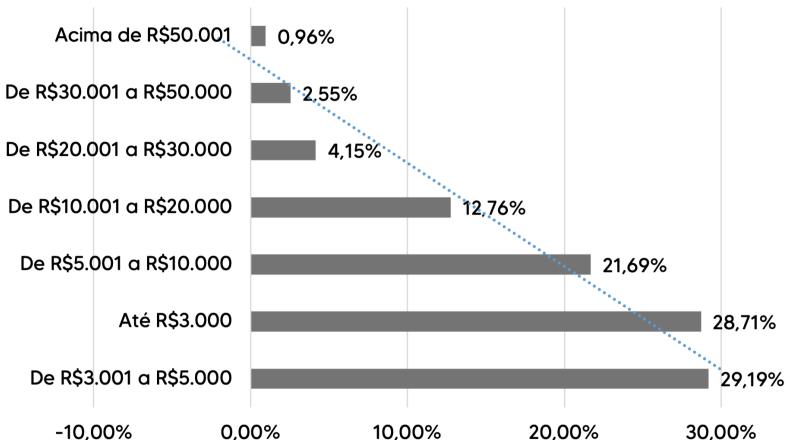
A pesquisa revelou que 79,59% dos participantes possui contrato de trabalho como pessoa jurídica. A remuneração é principalmente composta de um valor fixo + variável, registrando o índice de 53,27% (Quadro 4). Os valores da remuneração média mensal são representados no Gráfico 2.

**Quadro 4 - Modelo de trabalho e remuneração**

<b>Modelo de contrato de trabalho(%)</b>	Pessoa Jurídica	79,59%
	CLT	19,94%
	Outro	0,48%
<b>Remuneração mensal(%)</b>	Valor fixo + variável (comissão)	53,27%
	Somente valor variável	44,02%
	Somente valor fixo	2,71%

Fonte: adaptado de Raio-X dos profissionais de multipropriedade no Brasil, Mapie/ Turismo Compartilhado (2022).

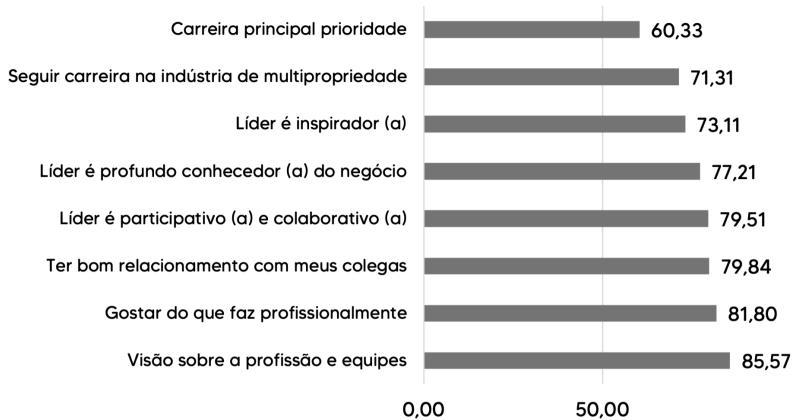
**Gráfico 2 - Valores da remuneração média mensal dos pesquisados**



Fonte: adaptado de Raio-X dos profissionais de multipropriedade no Brasil, Mapie/ Turismo Compartilhado (2022).

Na perspectiva de carreira, relacionamento e liderança 81,80% dos respondentes afirmaram que gostam do que fazem profissionalmente. A liderança foi bem avaliada, com a grande maioria afirmando que possui um bom relacionamento com seus líderes e que eles são colaborativos, profundos conhecedores do negócio e inspiradores. O relacionamento com os colegas também foi bem avaliado pela maioria dos respondentes com 79,51% (Gráfico 3).

**Gráfico 3 - Visão sobre a profissão e equipes**



Fonte: adaptado de Raio-X dos profissionais de multipropriedade no Brasil, Mapie/ Turismo Compartilhado (2022).

Em relação às empresas em que atuam, a principal razão da escolha e permanência na organização, de acordo com os dados da pesquisa, é pela seriedade da empresa com seus colaboradores e clientes, seguida da qualidade do produto oferecido. O pagamento da remuneração em dia aparece na terceira posição e o salário/remuneração na sexta, atrás da qualidade do relacionamento com o líder e do clima/ambiente de trabalho (Gráfico 4).

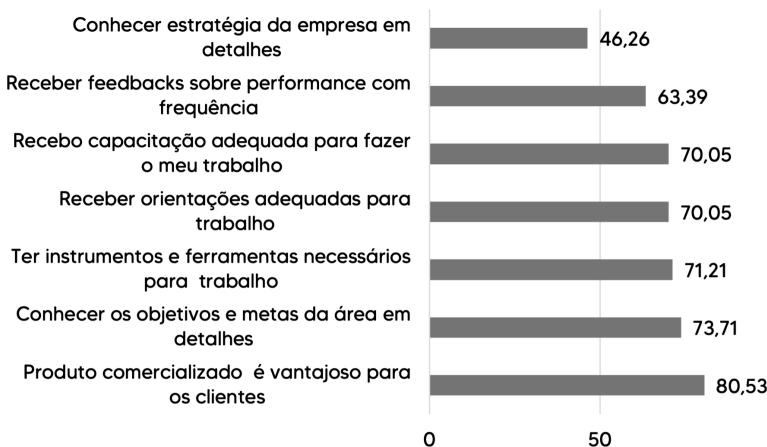
**Gráfico 4 - Itens importantes para a escolha e permanência na empresa**



Fonte: adaptado de Raio-X dos profissionais de multipropriedade no Brasil, Mapie/ Turismo Compartilhado (2022).

Na perspectiva de estratégia, comunicação e capacitação 80,53% concorda totalmente que o produto que comercializam é vantajoso para o cliente. Informam conhecer as metas das suas áreas em detalhes, mas há oportunidade para mais conhecimento sobre a estratégia geral da empresa. Dizem contar com as ferramentas, orientações e capacitações necessárias para realizar bem o seu trabalho (Gráfico 5).

**Gráfico 5 - Sobre estratégia, comunicação e capacitação**



Fonte: adaptado de Raio-X dos profissionais de multipropriedade no Brasil, Mapie/ Turismo Compartilhado (2022).

Na perspectiva de percepção dos gestores apenas 22,17% dos respondentes são gestores de equipe, com times variando principalmente de 1 a 20 pessoas (Quadro 5).

**Quadro 5 - Modelo de trabalho e remuneração**

Quantidade de pessoas que formam o time(%)	1 a 10 pessoas	36,3%
11 a 20 pessoas	20,74%	
21 a 30 pessoas	14,07%	
31 a 50 pessoas	10,37%	
Mais que 100 pessoas	9,63%	
51 a 100 pessoas	8,89%	

Fonte: adaptado de Raio-X dos profissionais de multipropriedade no Brasil, Mapie/ Turismo Compartilhado (2022).

Os gestores demonstraram que gostam de liderar pessoas; eles afirmam ter um bom relacionamento com os seus times, condizente com as respostas dadas também pelos profissionais, além de acompanhar rotineiramente o seu desempenho (Gráfico 6). Há espaço para melhorias das capacidades de liderança e gestão de times, ainda que a maioria dos resultados encontrados seja positiva.

**Gráfico 6 - A percepção dos gestores**



Fonte: adaptado de Raio-X dos profissionais de multipropriedade no Brasil, Mapie/ Turismo Compartilhado (2022).

Na perspectiva de credibilidade do produto vendido os resultados apontam que 17,20% dos respondentes possuem alguma fração imobiliária, enquanto a grande maioria, 82,80% não possuem o produto ao qual comercializam.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inexperiência dos profissionais e a ausência de comunicação clara da empresa para com seus colaboradores sobre as estratégias corporativas, fomentam o desengajamento e estimulam o *turnover*.

É necessário e urgente a união do setor para a criação de frente de trabalho para planejar e executar programa de qualificação profissional.

A lacuna na transparência das estratégias corporativas junto aos profissionais demonstra ausência de cultura organizacional forte e impacta na credibilidade do produto no mercado.

Desenvolver e reter os talentos que atuam na frente de comercialização é necessário para o fortalecimento e a sustentabilidade da multipropriedade no Brasil.

Mais pesquisas devem ser conduzidas para melhor entender a relação entre empresa e profissionais, definindo estratégias capazes de corresponder à demanda de crescimento do setor de multipropriedade no Brasil.

## **REFERÊNCIAS**

- ARELLANO, E. **Gestão de Pessoas**. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788595152458. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>. Acesso em: 11 mar. 2023.
- CALFAT, C. (org) **Cenário do Desenvolvimento de Multipropriedades no Brasil**. São Paulo, 2022. Disponivel em: <https://www.dropbox.com/s/dpdgr3d0y7qkwma/CC%20-%20Cen%C3%A1rio%20do%20Desenvolvimento%20de%20Multipropriedades%202022.pdf?dl=0> . Acesso em: 15 mar 2023.
- CAMOZZI, C.; PEREIRA,M. F. **Os 5 Pilares Absolutamente Essenciais para o Sucesso de um Empreendimento Fracionado**. In: ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO IMOBILIARIO E TURISTICO DO BRASIL. Férias Compartilhadas: a experiência do timeshare e da multipropriedade no Brasil. 1º Edição. Maceió: Viva Editora, 2017, p. 93 – 102.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771219. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771219/>. Acesso em: 11 mar. 2023.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597025170. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>. Acesso em: 12 mar. 2023.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2. ed. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597005196. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas**. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo/Atlas, 2002.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011. E-book. ISBN 9788502142770. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502142770/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

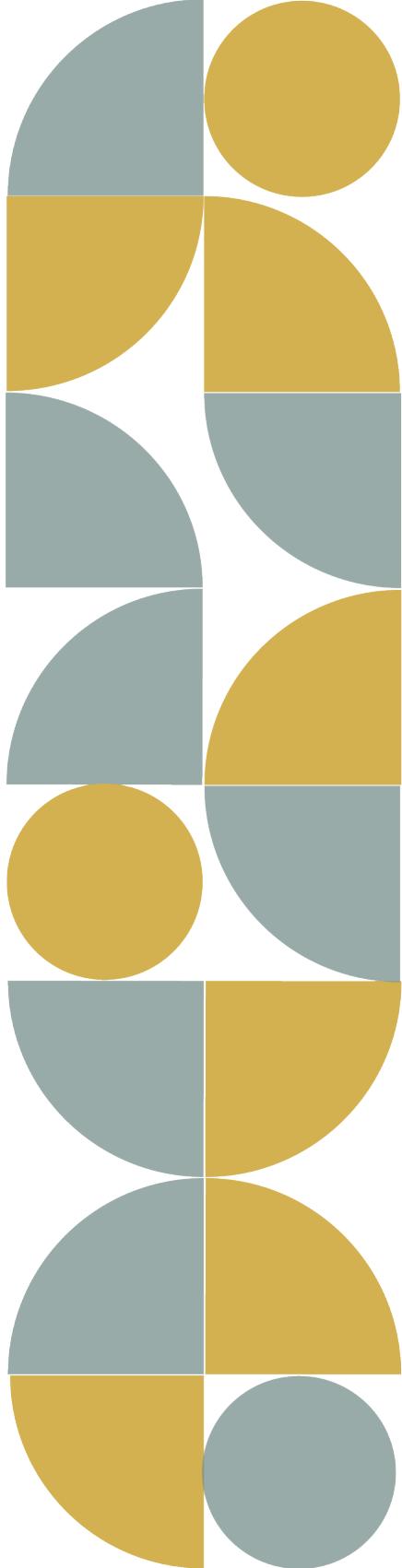
**SECOVI SP. Manual de Melhores Práticas de Multipropriedades Turísticas**. Sindicato da Habitação. São Paulo, 2019.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213838/000728731.pdf?sequ=1>. Acesso em: 15 mar. 2023.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788521636892. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521636892/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

**TURISMO COMPARTILHADO. Censo de Profissionais de Multipropriedade no Brasil. Caldas Novas, 2022**. Disponível em: <https://turismocompartilhado.com.br/wp-content/uploads/2022/07/CENSO-2022.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16. ed.. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007985. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007985/>. Acesso em: 11 mar. 2023.



## CAPÍTULO X

---

# DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA STARTUP DE INTERMEDIAÇÃO ENTRE CONSUMIDORES FINAIS E VAREJISTA: APLICAÇÃO DO MÉTODO LEAN CANVAS EM CALDAS NOVAS

Flávio N. Silva<sup>1</sup>

Adriana R. Neves<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pós-Graduando do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas. E-mail: flavio.navis@buyhelp.com.br

<sup>2</sup> Co-autora. Docente do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas. Mestra em Ambiente e Sociedade pela UEG. E-mail: adriana.neves@ueg.br

## **DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA STARTUP DE INTERMEDIAÇÃO ENTRE CONSUMIDORES FINAIS E VAREJISTA: APLICAÇÃO DO MÉTODO LEAN CANVAS EM CALDAS NOVAS**

Resumo: O artigo aborda a importância do planejamento estratégico para startups que visam à intermediação entre consumidores finais e varejistas, como forma de gerar benefícios para toda a cadeia de suprimentos. Utilizando o método *Lean Canvas*, Maurya (2012), o trabalho busca definir as características necessárias nas principais áreas de gestão que devem ser planejadas, desenvolvidas, controladas e avaliadas, gerando métricas para previsões e antecipações de “dores” que possam influenciar no futuro do negócio. A pesquisa de mercado é uma etapa importante para a definição do plano negócios que inclui a definição do problema a ser sanado, proposta única de valor, solução, segmento de clientes, canais de comunicação e modelos de receitas. O objetivo geral é definir um planejamento estratégico para a startup lançar seu aplicativo de integração consumidor/varejo em Caldas Novas. A falta de um plano de negócios definindo os rumos estratégicos, pautado em pesquisa de mercado junto aos clientes, pode levar ao fechamento das empresas ou à estagnação, sem aproveitar as oportunidades do mercado. O estudo busca, portanto, criar um plano de negócios para dar rumo e facilitar a tomada da melhor decisão.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico; startup, *Lean Canvas*; pesquisa de mercado.

## **DEFINING A BUSINESS PLAN FOR STARTUPS OF INTERMEDIATION BETWEEN END CONSUMERS AND RETAILERS: APPLYING THE LEAN CANVAS METHOD IN CALDAS NOVAS**

**Abstract:** The article addresses the importance of strategic planning for *startups* that aim to mediate between end consumers and retailers, as a way to generate benefits for the entire supply chain. Using the *Lean Canvas* method, which was created by Ash Maurya in 2012, the work seeks to define the necessary characteristics in the main areas of management that must be planned, developed, controlled and evaluated, generating metrics for predictions and anticipations of "pains" that may influence the future of the business. Market research is an important stage in defining the business plan, which includes defining the problem to be solved, unique value proposition, solution, customer segment, communication channels, and revenue models. The overall goal is to define a strategic plan for the startup to launch its consumer/retail integration application in Caldas Novas. The lack of a business plan defining strategic directions, based on market research with customers, can lead to the closure of companies or stagnation, without taking advantage of market opportunities. The study therefore seeks to create a business plan to give direction and facilitate the best decision-making.

**Keywords:** strategic planning, *startups*, *Lean Canvas*, market research.

## **INTRODUÇÃO**

A abertura de novas empresas é uma realidade constante no Brasil, porém, muitas acabam por fechar suas portas em pouco tempo por falta de planejamento estratégico. Para evitar que isso aconteça, é essencial que as empresas realizem um planejamento que permita prever os desafios e as dificuldades futuras, bem como as oportunidades de crescimento e expansão. Segundo o autor Peter Drucker (1988), “planejamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer no futuro. É um exercício de prever qual será o futuro que se deseja e de preparar-se para ele” (Drucker, 1988, p. 23).

O mundo dos negócios está em constante transformação, e essa dinamicidade é um desafio para quem deseja empreender. É importante, portanto, ter em mente que o planejamento estratégico é um processo que deve ser realizado periodicamente e que deve ser adaptado às mudanças do mercado. Conforme afirma o autor Kotler (1998), “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, habilidades e recursos da organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança” (Kotler, 1998, p. 43).

Com o crescimento do comércio eletrônico no Brasil, muitas empresas têm apostado nesse mercado. De acordo com o *E-commerce Brasil*, o faturamento do comércio eletrônico brasileiro cresceu 27% em relação ao ano anterior, alcançando R\$ 161 bilhões em 2021. Entretanto, entrar nesse mercado sem um planejamento estratégico pode ser um erro fatal para muitas empresas, já que a concorrência é grande e as dificuldades também são muitas. Nesse sentido, é fundamental que as empresas que desejam empreender no comércio eletrônico

tenham um plano de negócios bem estruturado e fundamentado em uma pesquisa de mercado.

A escolha do tema deste trabalho é justificada pela grande quantidade de empreendedores que abrem suas empresas no Brasil diariamente, visando ter liberdade financeira e/ou de localização. No entanto, muitas dessas empresas fecham por falta de planejamento adequado. Muitos empreendedores utilizam o método da tentativa e erro para desenvolver seus negócios, sem um planejamento estratégico definido, o que muitas vezes leva ao fracasso do empreendimento.

Assim, a partir de uma pesquisa de mercado junto aos clientes, este estudo tem como objetivo definir um plano de negócios para uma *startup* de intermediação entre o consumidor final e o varejo alimentar, que será lançado em Caldas Novas. O plano de negócios será construído a partir da definição das características necessárias nas principais áreas de gestão que devem ser planejadas, desenvolvidas, controladas e avaliadas, gerando métricas para previsões e antecipações de “dores” que possam influenciar no futuro do negócio. Dessa forma, a definição do plano de negócio já se organiza as diretrizes como: capital humano, planejamento de participações, estruturação de memorando de entendimento, problema a ser sanado, proposta única de valor, solução, segmento de clientes, canais de comunicação, modelos de receitas.

A metodologia do trabalho consiste na junção de duas etapas importantes: a primeira parte contém o referencial teórico para a confecção do plano de negócio, e a segunda parte é o desdobramento do *Lean Canvas*. Ter a referência teórica é de suma importância para traçar diretrizes, juntar metodologias, procedimentos e ferramentas para todas as

áreas da empresa que está começando, porém, na segunda parte deste trabalho onde está finalizado o plano de negócios é o foco principal, pois possibilitará a teoria à experimentação da prática no mercado.

Este estudo apresenta diferentes modelos de planejamento estratégico para *startups*. Dornelas (2003) propõe duas formas principais de redigir um plano de negócio: modo linear e modo iterativo. O modo iterativo cria sinergia entre as partes do plano de negócio, gerando interdependência entre as áreas do planejamento. Nakagawa (2011) apresenta um modelo diferente, no qual o plano de negócio é visto como uma pirâmide, e a base deve ser feita primeiro para definir a oportunidade de negócio, depois se preocupa com o mercado e concorrentes.

De acordo com Ash Maurya (2012), autor do livro “*Running Lean*: como iterar de um plano de negócios a um negócio de sucesso”, o plano de negócios é uma ferramenta fundamental para a construção de um empreendimento de sucesso. Ele afirma que o plano de negócios deve ser entendido como um documento vivo e flexível, que deve ser constantemente atualizado e adaptado à medida que o empreendedor adquire mais informações e *insights* sobre o mercado, o público-alvo e a concorrência. Maurya (2012) argumenta que, ao invés de se dedicar a elaborar um plano de negócios detalhado desde o início, o empreendedor deve priorizar a validação de hipóteses e a experimentação de novas ideias, utilizando ferramentas como o *Lean Canvas*.

A relevância deste artigo é definir um planejamento estratégico para o lançamento do aplicativo de uma *startup* de intermediação entre o consumidor final e o varejo alimentar em Caldas Novas. A falta de um plano de negócio pode fazer

com que muitas empresas fechem ou fiquem estagnadas, sem aproveitar oportunidades do mercado. Para isso, este trabalho busca unir a teoria do referencial teórico com a prática do *Lean Canvas*, criando um plano de negócios que permita a experimentação da prática no mercado.

O trabalho é formado pela seguinte estrutura: o item 2 apresenta o referencial teórico e conceitos associados ao *Lean Canvas*, e os seus 9 quadros. Em seguida, o item 3 versa sobre a metodologia de pesquisa utilizada. Por sua vez, o item 4 apresenta a análise dos dados coletados. Por fim, o item 5 evidencia as conclusões extraídas da pesquisa em questão.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO LEAN CANVAS: UMA FERRAMENTA PARA MODELO DE NEGÓCIO EFICIENTE.**

Philip Kotler (2006) ressaltou que o plano de negócio é uma ferramenta essencial para o sucesso de uma empresa, pois permite que o empreendedor identifique os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças do mercado. Segundo Kotler, “o plano de negócio é uma declaração escrita que descreve os objetivos do negócio as estratégias para alcançá-los, os métodos de implementação e o cronograma para execução dessas estratégias” (Kotler, 2006).

E para planejar estas estratégias, Peter Drucker (1954), pai da administração moderna, em seu livro “*The Practice of Management*”, fala sobre a necessidade de uma visão clara sobre o futuro e de um plano de ação para alcançar os objetivos. De acordo com o autor, “o planejamento de hoje é a ação de amanhã” (Drucker, 1954).

O *Lean Canvas* é uma ferramenta que ajuda empreendedores a desenvolverem seus planos de negócios de forma mais eficiente e eficaz. Segundo Blank e Dorf (2012), a ferramenta foi criada com base no conceito de *Lean Startup*, que busca criar um modelo de negócio enxuto, com o mínimo de desperdício de recursos, tempo e dinheiro.

O conceito de *Lean Startup* é definido por Ries (2011) como um modelo de gestão que visa criar novos produtos ou serviços com a utilização de metodologias ágeis e iterativas, buscando testar e validar hipóteses sobre o negócio de forma rápida e eficiente. Neste contexto, o *Lean Canvas* é uma ferramenta que auxilia os empreendedores a visualizarem o seu modelo de negócio de forma clara e objetiva, possibilitando uma melhor compreensão das hipóteses a serem validadas.

O *Lean Canvas* é baseado em nove blocos, que englobam as principais áreas de um modelo de negócio: proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos (Osterwalder, 2010). Esses blocos são interligados e devem ser preenchidos de forma colaborativa e iterativa, possibilitando uma análise mais ampla do modelo de negócio proposto.

Ao utilizar o *Lean Canvas*, é importante ter em mente que a ferramenta não é uma solução definitiva para o modelo de negócio, mas sim uma forma de iniciar o processo de validação de hipóteses e melhorias no modelo Maurya (2012). A partir do preenchimento dos blocos, é possível identificar as principais incertezas e validar hipóteses através de testes rápidos e eficazes.

A eficácia do *Lean Canvas* como ferramenta de análise de modelo de negócios foi comprovada em diversos estudos e pesquisas, como o realizado por Schallmo e Williams (2016). O estudo demonstrou que a utilização do *Lean Canvas* contribuiu para a identificação e compreensão de variáveis críticas em modelos de negócio, além de possibilitar uma análise mais clara das relações entre os blocos do *canvas*.

Outro ponto importante sobre o *Lean Canvas* é a sua simplicidade e facilidade de utilização. Segundo Osterwalder (2010), a simplicidade da ferramenta possibilita uma maior participação e colaboração entre os membros da equipe de empreendedores, além de facilitar a comunicação com investidores e parceiros de negócio.

Em suma, o *Lean Canvas* é uma ferramenta eficiente e eficaz para o desenvolvimento de modelos de negócio, com base no conceito de *Lean Startup*. A partir do preenchimento dos nove blocos, é possível visualizar de forma clara e objetiva as principais áreas do negócio e validar hipóteses de forma rápida e eficiente, contribuindo para o sucesso do empreendimento.

Logo abaixo é possível verificar a tabela que sintetiza o modelo de Maurya (2012), na qual são elencadas as nove categorias que fazem parte do plano de negócio, segundo o autor.

**Tabela 1 - 9 Blocos do Lean Canvas**

Categoría	Conceito	Indicadores
1) Segmentos de Clientes;	Divisões de clientes com necessidades e comportamentos similares para os quais se cria valor único e sustentável.	Tamanho do Mercado Necessidades Canais Distribuição Nível Concorrência Taxa de Crescimento Capacidade de Pagar
2) Propostas de Valor	É a oferta única e atraente que a empresa apresenta para resolver o problema dos clientes.	Satisfação Retenção Recomendação Ticket Médio Market Share
3) Canais	Canais são os meios pelos quais a empresa se comunica e entrega valor aos clientes, alcançando seu público-alvo.	CAC - Custo de Aquisição de clientes Taxa de conversão. Tempo de vida do cliente (LTV) ROI Retorno sobre o investimentos.
4) Relacionamento com os clientes	É a forma como a empresa se conecta e mantém interações com seu público-alvo para oferecer valor.	Taxa de Abertura de emails Taxa de Conversão em vendas Índice de retenção de clientes.
5) Fluxo de Receitas	É a forma como a empresa gera receita através de suas fontes de renda e modelos de precificação.	Faturamento Valor médio gasto Margem de Lucro Receita Recorrente

6) Recursos -Chave	São os ativos e recursos necessários para criar, entregar e oferecer valor aos clientes de forma eficiente.	Eficiência Tempo de Desenvolvimento Custo de Produção Índice de utilização
7) Atividade-Chave	São as tarefas essenciais que a empresa realiza para entregar sua proposta de valor aos clientes de forma eficiente.	Tempo de ciclo Taxa de erros Nível de qualidade Índice de Inovação Produtividade
8) Parceiros	São as empresas, fornecedores e outras entidades com as quais a empresa colabora para oferecer valor aos clientes.	Nível de satisfação Custo da Parceria Taxa de Conversão do parceiro.
9) Estrutura de Custo	É a forma como a empresa gasta recursos para criar, entregar e oferecer valor aos clientes.	Custo de Materiais Suprimentos Custo Pessoal Custo Marketing Custo Operacional Despesas Administrativas

Fonte: Silva e Neves (2022).

## METODOLOGIA

A metodologia empregada neste estudo é classificada como mista em razão da utilização não apenas de pesquisas bibliográficas e documentais, mas também da realização de uma pesquisa de campo para a criação de um estudo de caso, foi realizado um levantamento quali-quantitativo por meio de um questionário aplicado aos consumidores finais interessados na tecnologia da *Startup*.

De acordo com Malhotra (2001, p. 155), a pesquisa realizada é considerada de natureza qualitativa, uma vez que essa abordagem permite uma compreensão mais aprofundada do contexto do problema em questão. Para identificar tendências ou perfis das personas, utilizou-se a ferramenta de *Business Intelligence* (B.I) do *DataStudio* para análise dos dados.

O questionário foi desenvolvido com o objetivo de coletar informações e aprimorar o entendimento dos consumidores e potenciais consumidores. A coleta de dados foi realizada no *Google Forms*, que é uma plataforma acessível e amplamente utilizada atualmente, por meio do link <https://forms.gle/6Ekjra-9gQEWPXJXA>. O questionário contém 19 questões, que abrangem tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos, e foram obtidas 225 respostas.

Foi explanado aos participantes da pesquisa qual era o objetivo da pesquisa e se haveria interesse do mesmo em participar, respondendo as questões, nosso objetivo era ter 100 participações no total para montarmos nossa estatística, e em 24 horas tivemos o dobro de participação planejada, e terminamos com 225 respostas e com 92% dos clientes informando desejar receber mais informações sobre o lançamento da *Startup*.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO

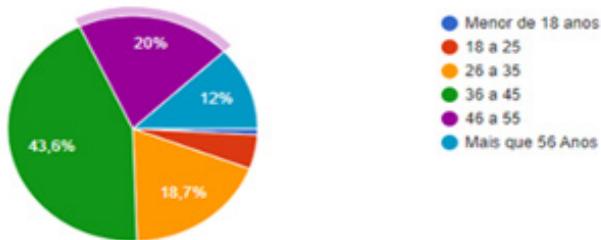
A análise dos dados da pesquisa apresenta-se abaixo de acordo com a sequência no qual foi aplicado o questionário, isto para todos que receberam e responderam o público foi aberto, e não ficou restrito a somente a Caldas Novas. Para mensuração dos dados seguindo a escala de Likert e com a ideia de aferir a aceitação se considerou como uma pesquisa válida para o lançamento do aplicativo se 70% tivesse o interesse de deixar seus telefones para futuro contato.

Com relação à pergunta que tinha a análise da escala de Likert como base de aceitação do aplicativo de inteligência tributária, 92% que responderam a pesquisa se mostraram interessadas e deixaram seus telefones para receberem mais informações sobre o sistema de inteligência tributária.

Gráfico 1 - Quantitativos

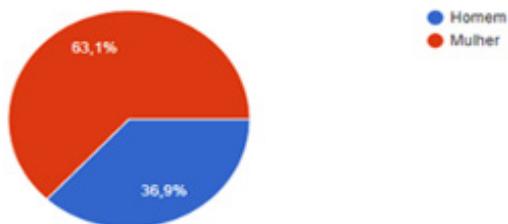
Qual a sua idade?

225 respostas



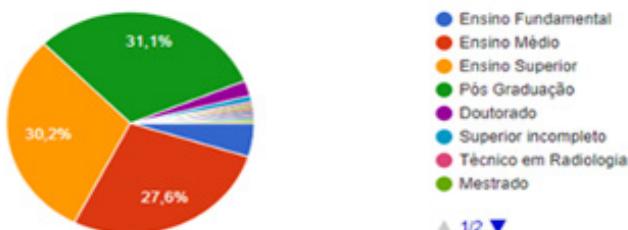
Qual o seu sexo?

225 respostas



Qual a sua escolaridade?

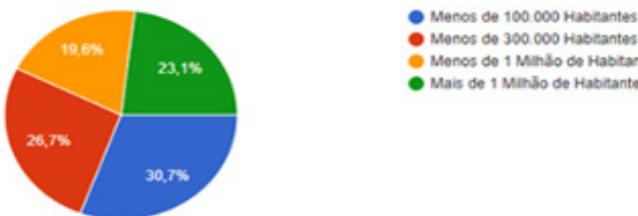
225 respostas



▲ 1/2 ▼

Quantidade de habitantes na cidade onde você reside?

225 respostas



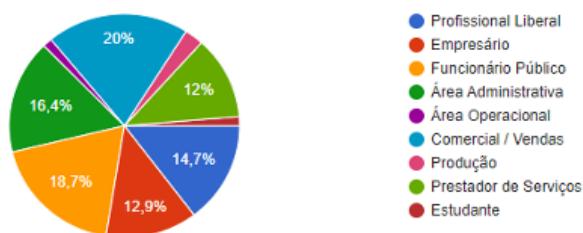
Fonte: Silva e Neves (2022).

Sobre o Gráfico 1 - Quantitativos, verifica-se que A amostra possui 63% de mulheres e 37% de homens, 82% tem mais de 26 anos e 18% possuem menos de 25 anos, 61% possuem faculdade ou pós graduação, 28% possuem somente ensino médio e o restante de 11% estão com ensino superior incompleto ou realizando mestrado ou doutorado. 23% moram em cidade com mais de 1 milhão de habitantes, o outros 77% restante em cidades menores.

## Gráfico 2 - Quantitativos

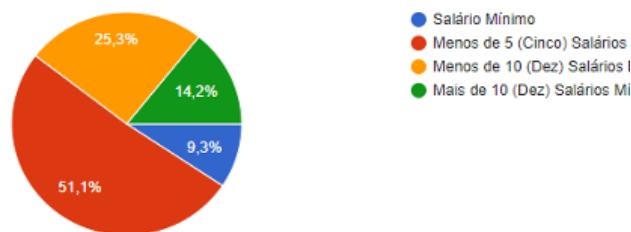
Em que área profissional você atua?

225 respostas



Qual a sua renda Mensal? (Salários Mínimos)

225 respostas



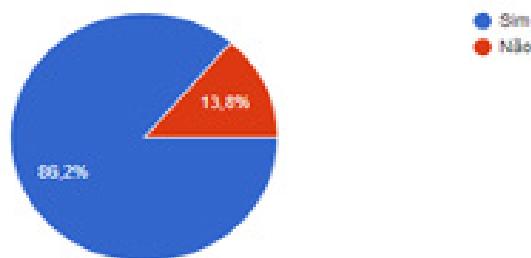
Fonte: Silva e Neves (2022).

No que diz respeito ao Gráfico 2 Quantitativos, Somente 1 % dos que responderam são estudantes, o restante 99% estão trabalhando com destaque para os trabalhadores da área de vendas 20% dos participantes e para os funcionários públicos que são 19%, a renda mensal de 51% que responderam ganha menos de 5 salários mínimos, 25% menos de 10 salários mínimos, 14% mais de 10 salários mínimos e o restante 10% ganham salário mínimo.

### Gráfico 3: Quantitativos e Qualitativos

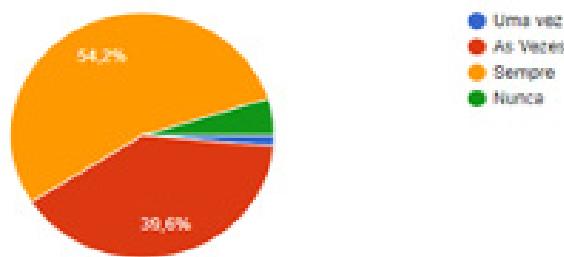
Você tem conta digital do seu banco no seu celular?

225 respostas



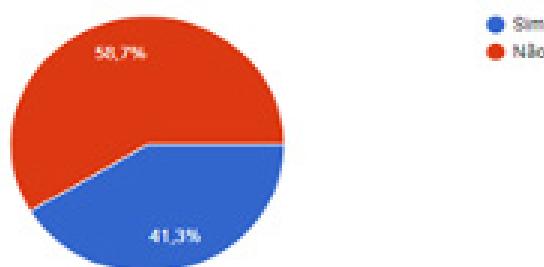
Você já fez compras pela internet?

225 respostas



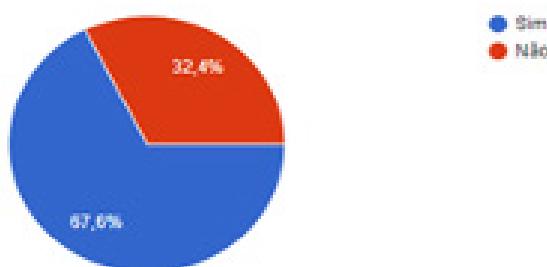
Você ganha Milhas, CashBack ou Desconto ao utilizar seu cartão do banco?

223 respostas



Após a pandemia houve um aumento de Stress na sua rotina do dia-dia?

225 respostas



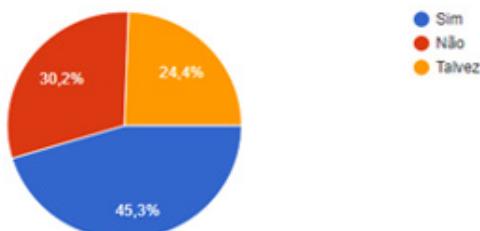
Fonte: Silva e Neves (2022).

Analisando o Gráfico 3, chegamos as seguintes informações, 86% dos que responderam disseram que possuem conta digital e 60% disseram que não possuem nenhum ganho por milhas, cashback ou desconto ao utilizar seu cartão do banco, uma amostra de 93% confessou que possuem o hábito de comprarem pela *internet*, 5% nunca comprou pela *internet*, e 2% somente uma única vez teve a experiência de compra *online*, e o nível de estresse aumentou após a pandemia teve a confirmação de 67% dos participantes.

#### Gráfico 4 - Quantitativos & Qualitativos

Você considera fazer compras em supermercados algo estressante? (Filas, Tumulto, seleção de produtos, sacolas, horário de pico, etc.)

225 respostas



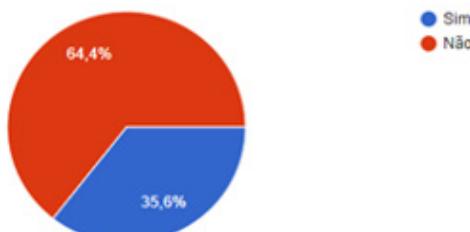
Você já foi ao supermercado e esqueceu algo que deveria comprar? ou comprou algo que não estava programado "desnecessário"?

225 respostas



É uma tarefa fácil fazer uma lista de compras e saber em qual supermercado ela ficará mais barata?

225 respostas



Fonte: Silva e Neves (2022).

No que diz respeito ao Gráfico 4, os que consideraram fazer compras em supermercado algo estressante foram 45%, outros 25% disseram que talvez, 30% não acham estressante fazer compras.

Foi perguntado se os participantes já compraram algo desnecessário, ou se já tinham esquecido de comprar algum produto, a maioria 97% disseram que sim. Em outra pergunta 65% consideraram difícil fazer uma lista de compra e comparar preço entre supermercados.

### Gráfico 5 - Quantitativos & Qualitativos

Marque abaixo os produtos que você gostaria de RECEBER em casa, com QUALIDADE e sem a necessidade de gastar tempo indo comprar em lojas.

225 respostas



Fonte: Silva e Neves (2022).

Analizando o Gráfico 5, 67% dos que participaram acham que ganham tempo recebendo em casa produtos de limpeza, 20% acham que óculos podem ser enviados pela *internet*, 37% comprariam sapatos, 50% comprariam roupas, 60% comprariam produtos da cesta básica, 66% gostariam de receber com qualidade hortifrúti e Açougue em casa, 63% receberiam produtos de higiene pessoal.

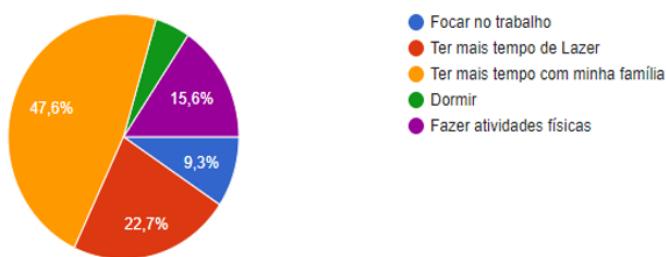
Frios e Laticínio tiveram a escolha de 59% dos participantes, remédios foi escolhido por 66% dos que responderam, rações podem ser compradas pela *internet* por 43% dos entrevistados, plásticos e utensílios por 40%, e Bebidas 52% das pessoas prefeririam receber em casa sem gastar tempo indo comprar em lojas.

Gráfico 6 - Qualitativos

Você gostaria que o tempo em que gasta se programando para comprar coisas repetitivas, indo as compras, verificando os melhores preço e em filas no supermercado, sobrasse para fazer o que?



225 respostas



Fonte: Silva e Neves (2022).

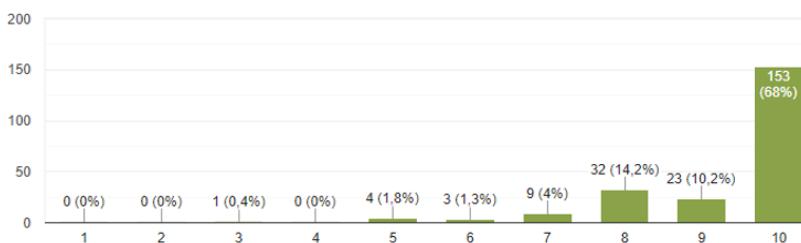
Verificando o Gráfico 6, foi perguntado como os entrevistados gostariam de gastar o tempo ganho não indo fazer compras e 48% quer ter mais tempo com a família, 22% quer ter mais tempo de lazer, 15% escolheram fazer atividade física, 10% querem focar no trabalho, e o restante 5% quer dormir.

### Gráfico 7 - Qualitativos

De zero a dez, quanto você indicaria um sistema que te auxilie na lista compras , te ajude a achar o varejo mais barato, que garanta a QUALIDADE dos produtos, entregue na sua casa e ainda faça você economizar, gerando mais tempo e poder de compra para você e sua familia?

 Copiar

225 respostas



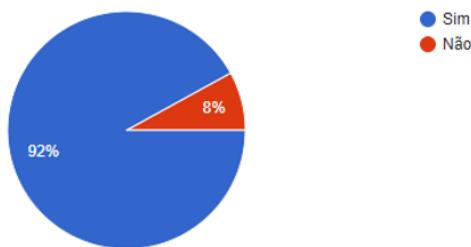
Fonte: Silva e Neves (2022).

Vemos neste Gráfico 7, a mensuração dos dados segundo a escala Likert, para verificar interesse quanto a ferramenta, foi perguntado se os entrevistados indicariam um sistema que auxiliasse na lista de compras, que mostrasse o varejo mais barato, que tivesse mais qualidade, que gerasse mais poder de compra e menos perda de tempo nas lojas. 68% responderam com a nota 10 mostrando total engajamento, 7% deram nota abaixo de 7 e 25% deram ou 8 ou 9, mostrando total engajamento com a proposta.

### Gráfico 8 - Quantitativos

Você tem interesse em ser avisado quando este aplicativo estiver pronto para utilização na sua cidade?

225 respostas



Fonte: Silva e Neves (2022).

E conseguimos reafirmar o interesse visualizando neste gráfico 8, E na ultima pergunta 92% possuem interesse de serem avisados quando o aplicativo ficar pronto.

As pessoas que responderam sim na pergunta se gostariam de ser avisadas do aplicativo tiveram a oportunidade de colocarem seus nomes e telefones na pesquisa para eventual contato da *startup*.

**Gráfico 9 - Lean Canvas com base na pesquisa**

### Lean Canvas - BuyHelp

Mais engajamento digital e gerenciamento contínuo da experiência de compras do cliente.

<b>PROBLEMA</b>	<b>SOLUÇÃO</b>	<b>PROPOSTA ÚNICA DE VALOR</b>	<b>VANTAGEM INJUSTA</b>	<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Carga Tributária (cliente)</li> <li>• Cliente sem gestão do que paga de imposto.</li> <li>• Varejo Sufocado com os repasses de tributo.</li> <li>• Varejo com estratégia de precificação que beneficia a carga tributária mais alta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAAS de inteligência financeira com gestão tributária</li> <li>• Módulo B2B / B2C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cesta de Compras individualizadas com gestão tributária.</li> <li>• Gamificação Criptomoeda.</li> <li>• Experiencia completa da compra.</li> <li>• Serviço de intermediação entre consumidor e varejo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser o primeiro no ramo do varejo.</li> <li>• Ter parcerias com ERP's, CRM's e Redes Varejistas</li> </ul>	<p>B2B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varejo venda maior 4Mi/ano.</li> </ul>
<b>ESTRUTURA DE CUSTO</b>	<b>MÉTRICAS CHAVES</b>		<b>CANAIS</b>	<b>B2C</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impostos 17,5%</li> <li>• Folha de Pagamento 28,5%</li> <li>• Custo Operacional 20%</li> <li>• Marketing 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrão Vendas.</li> <li>• Padrão financeiro</li> <li>• MRR</li> <li>• LTV / CAC</li> <li>• Churn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impostos = R\$ 198.100,00</li> <li>• Folha Pag = R\$ 322.620,00</li> <li>• C. Operac.= R\$ 226.400,00</li> <li>• Marketing.= R\$ 226.400,00</li> <li>• Lucro 14% = R\$ 158.480/m</li> </ul>	<p>§ FLUXO DE RECEITAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 200K Freemium- Premium R\$10/m</li> <li>• Implantações R\$ 200k - 2,5 Loja/m</li> <li>• Comissões 40% Redução imposto</li> </ul>	<p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premium - 200K/m</li> <li>• Implantação 500K/m</li> <li>• Comissões - 432K/m</li> </ul> <p>Total = R\$ 1.132.000/m</p>

Fonte: Silva e Neves (2022).

No que diz a respeito ao gráfico 9, é a apresentação dos 9 (nove) blocos baseados na pesquisa, para atender as dores do consumidor final, gerando solução, lucro e recorrência, existe no gráfico o direcionamento para o B2B e B2C, mostrando claramente que a comunicação e o interesse pela plataforma têm ângulos diferente, e deve ser tratado assim na sua totalidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste artigo, foi apresentado o *Lean Canvas*, uma ferramenta valiosa para o planejamento de negócios de startups. O objetivo do trabalho foi criar um plano de negócio para uma empresa que faz a gestão inteligente da compra, com foco na reposição e na questão tributária, visando aumentar o poder de compra do consumidor e beneficiar toda a cadeia de suprimentos.

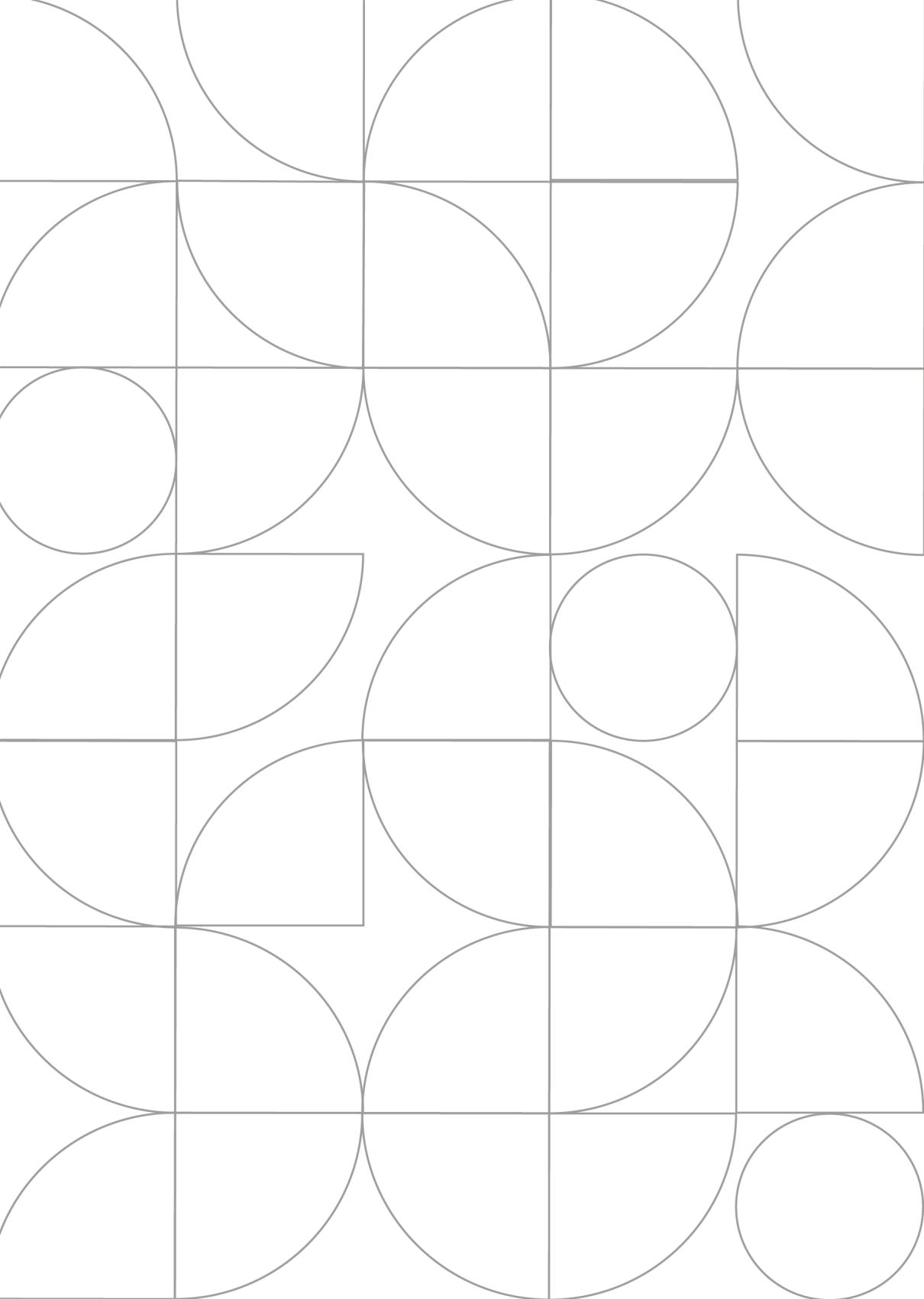
Ao longo do planejamento, foram realizados testes de viabilidade, validação de ideias, conhecimento do público-alvo, orientação da equipe de trabalho, desenvolvimento de operações e estratégias, além de transmitir credibilidade aos investidores. O resultado final foi a clareza das ideias do produto, o realinhamento dos processos, a criação de novas receitas e uma visão ampliada das oportunidades de mercado.

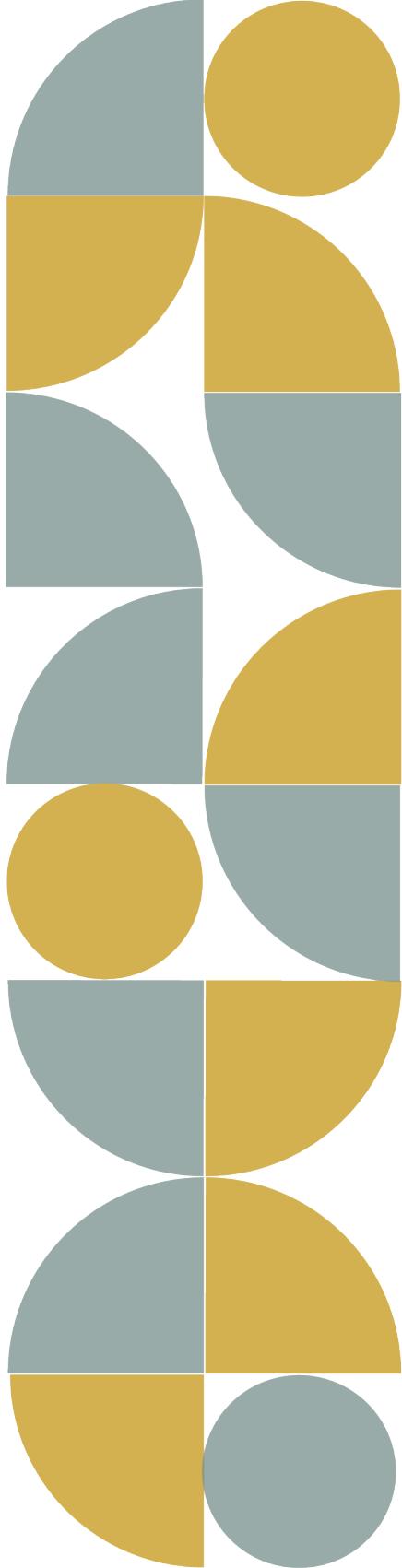
Durante o desenvolvimento deste trabalho, foram obtidos relevantes aprendizados acerca do mercado, do funcionamento, do consumidor e dos processos internos. É importante ressaltar que a utilização do *Lean Canvas* possibilitou uma abordagem mais ágil e enxuta no processo de planejamento, o que se mostrou bastante eficiente.

O trabalho demonstrou a importância do planejamento estratégico para o sucesso de uma *startup*, bem como a necessidade de uma abordagem ágil e flexível para lidar com as incertezas do mercado. Por fim, é fundamental destacar que o *Lean Canvas* é uma ferramenta que pode ser utilizada por empresas de qualquer tamanho e segmento, desde que sejam adaptadas às particularidades de cada negócio. Em síntese, a utilização do *Lean Canvas* pode ser um grande diferencial para o sucesso de uma *startup*.

## **REFERÊNCIAS**

- BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company.** Pescadero, CA: Pescadero Pres, 2012.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura, 2006.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** 8. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter F. O novo paradigma gerencial. In: DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** São Paulo: Nobel, 1988.
- DRUCKER, P. **The Practice of Management.** New York, NY: Harper & Row, 1954
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Revisão técnica de Arão Sapiro. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MAURYA, Ash. **Running Lean:** como iterar de um plano de negócios a um negócio de sucesso. São Paulo: Leya, 2012.
- NAKAGAWA, M. **Plano de negócio:** teoria geral. Barueri, SP: Manole, 2011.
- OSTERWALDER, A. **Business Model Generation:** inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.
- SCHALLMO, D. R., & WILLIAMS, C. A. The Business Model Canvas: past, present, and future. **Journal of Business Models**, 2016.
- RIES, E. **A startup enxuta:** como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2011.





## CAPÍTULO XI

---

# ANÁLISE PELO BPM DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR B2B DE UMA REDE HOTELEIRA

Michelle Marques Gonçalves<sup>1</sup>

Sônia Regina Gouvêa Rezende<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pós-Graduada do Curso de Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas. E-mail: michelle.marquesgoncalves@hotmail.com

<sup>2</sup> Co-autora. Docente do Curso de Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas. Doutora em Psicologia na linha de análise do comportamento do consumidor pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (2018). E-mail: sonia.rezende@ueg.br

## **ANÁLISE PELO BPM DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR B2B DE UMA REDE HOTELEIRA**

Resumo: O mercado tem se deparado com mudanças frequentes e com o digital cada vez mais forte, os clientes estão mais exigentes, pois conseguem informações com melhor clareza e maior agilidade. A contração de hospedagem no setor corporativo foi o assunto desta pesquisa exploratórias e descritivas. Por meio do *Behavioral Perspective Model* (BPM), foi analisado os reforços utilitários e informativos que influenciam o comportamento dos consumidores B2B no mercado corporativo. Assim, 26 colaboradores de empresas que utilizam os serviços da rede hoteleira pesquisada, responderam a um questionário. Os resultados indicaram que os reforços informativos e utilitários influenciam a decisão da compra. Destacou-se que a influência dos reforços informativos para esse público nos quesitos atendimento do vendedor, o lugar e o bom serviço e amabilidade, já no alcance dos reforços utilitários Wi-fi grátis e disponibilidade de tomadas, limpeza diária, café da manhã e preço de acordo com o *budget* da empresa são itens essenciais. Essa pesquisa forneceu dados importantes para o departamento comercial entender como o contratante quer ser abordado e pode ajudar na formatação de um discurso de vendas mais efetivo.

Palavras-chave: rede hoteleira; *Behavioral Perspective Model* (BPM); B2B; comportamento do consumidor; vendas.

## BPM ANALYSIS OF THE FACTORS THAT INFLUENCE B2B CONSUMER BEHAVIOR OF A NETWORK HOTEL

**Abstract:** The market has been facing frequent changes and with the increasingly strong digital environment, customers are more demanding, as they get information with better clarity and greater agility. Hosting contraction in the corporate sector was the subject of this exploratory and descriptive research. Through the *Behavioral Perspective Model* (BPM), the utilitarian and informational reinforcements that influence the behavior of B2B consumers in the corporate market were analyzed. Thus, 26 employees of companies that use the services of the researched hotel chain answered a questionnaire. The results indicated that informational and utilitarian reinforcers influence the purchase decision. It was highlighted that the influence of information reinforcements for this public in terms of the seller's service, the place and the good service and kindness, already in the reach of the utilitarian reinforcements Free Wi-fi and availability of sockets, daily cleaning, breakfast and price according to the company's budget are essential items. This survey provided important data for the commercial department to understand how the contractor wants to be approached and can help in formatting a more effective sales pitch.

**Keywords:** hotel chain, *Behavioral Perspective Model* (BPM), B2B, consumer behavior, sales.

## **INTRODUÇÃO**

Em detrimento as mudanças do mercado de consumo no Brasil e no mundo, principalmente depois da Covid 19, as necessidades do cliente *Business-to-business* (B2B), empresas que vendem produtos e serviços para outras empresas também se modificaram. E esse profissional, responsável pela contratação de serviços ou compra de produtos, está muitas vezes sobrecarregado pela maior demanda, depois da mudança de boa parte das empresas em trabalhar com números reduzidos de colaboradores.

As empresas estão sendo influenciadas por uma rotina mais produtiva e com processos mais eficazes. O departamento de vendas, principalmente em prospecção, está com alguma dificuldade de interagir com seu consumidor.

Surge o problema de como os vendedores de uma rede hoteleira são recebidos na abordagem da venda, pois nesse mercado bastante competitivo, o melhor método de abordagem e a aplicação desse método, o que é de grande importância para a produtividade do departamento de vendas.

Para resolver a questão problema estabeleceu-se o objetivo geral: identificar e analisar os fatores que influenciam a decisão de compra B2B no mercado corporativo de uma rede hoteleira quando na abordagem da equipe de vendas aos serviços prestados.

Para alcançar o objetivo geral estabeleceu-se os objetivos específicos de identificar as estratégias de *marketing* nos ambientes de negócio eletrônico, descrever o modus operandi de uma rede hoteleira, descrever os reforços utilitários e informativos que influenciam o comportamento do consumidor e analisar os reforços utilitários e informativos que influenciam o comportamento dos consumidores B2B no mercado corporativo.

Com este estudo analisou-se a técnica de abordagem na prospecção do público B2B mais adequada que poderá ser utilizada para que os gestores tracem melhores estratégias.

Por meio de pesquisa de natureza aplicada, quantitativa, exploratória e descritiva foi apresentado o resultado com base em cálculos estatísticos. A pesquisa foi aplicada ao público específico para conhecer a expectativa de melhor abordagem dos clientes da empresa pesquisa.

Com a interpretação dos dados sobre o prisma do *Behavioral Perspective Model* (BPM) observou-se que os reforços informativos e utilitários tiveram influência no comportamento dos consumidores pesquisados quanto ao consumo quando analisados o quanto a marca é conhecida e como é percebida sua qualidade.

## **ESTRATÉGIAS DE MARKETING NOS AMBIENTES DE NEGÓCIOS ELETRÔNICOS**

Considerando que as mudanças do mercado acontecem com certa frequência, percebe-se que o cliente cada vez mais conectado, assim tem-se uma necessidade de análise de mercado intensiva.

Os comentários, curtidas e compartilhamentos de publicações podem ser usados como termômetro em uma estratégia de mídias sociais, já que eles revelam muito sobre a sua audiência, o quanto as pessoas confiam na sua marca e o quanto são influenciadas pelas suas opiniões (Thomé, 2020). Essa observação de como o cliente reage às estratégias, é importante para tomar decisões mais assertivas e mudar a direção quando aquela ação não estiver sendo mais suficiente para trazer resultados melhores de receita.

Kotler (2000) afirma que ao estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a organização determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos. As empresas utilizam de meios de comunicação estratégicos para alcançar seus clientes, conforme nomenclaturas, Quadro 1.

**Quadro 1 - Nomenclaturas de comunicação para negócios estratégicos das empresas**

B2B - <i>Business to Business</i> , ou seja, empresa para empresa, para esse conceito, a empresa usa estratégias de <i>marketing</i> e vendas para alcançar empresas, que na maioria das vezes a compra será em maior quantidade. B2C - <i>Business to Consumer</i> , que é empresa para o consumidor, é a venda no varejo, o público costuma ser maior e o consumo em quantidade menor.
B2C - <i>Business to Consumer</i> , que é empresa para o consumidor, é a venda no varejo, o público costuma ser maior e o consumo em quantidade menor.
C2C - <i>Consumer to consumer</i> é o modelo de vendas de consumidor para consumidor, envolve apenas duas pessoas e ficou bastante evidenciado com o crescimento do mercado digital e vendas <i>on-line</i> por canais como o Mercado Livre, que acabou trazendo facilidade e comodidade nesse tipo de relacionamento.
C2B - <i>Consumer to business</i> , ou seja, a venda de um consumidor, pessoa física para uma empresa, é um modelo pouco conhecido, mas que pode ser melhor esclarecido no exemplo de um cliente que está hospedado num <i>resort</i> e faz imagens incríveis e disponibiliza essas imagens para a empresa que prestou o serviço adquirir, nesse caso a empresa que é o <i>Resort</i> adquiriu o produto desse consumidor para usar no <i>marketing</i> da sua empresa.

Fonte: Kotler (2000).

A gestão de relacionamento com o cliente surgiu simultaneamente ao modelo de negócio *Business to Business*. O conceito de *marketing* de relacionamento foi abordado inicialmente por Berry (1983), e logo depois, por Jackson (1985), em seu projeto sobre B2B, que a atividade de relacionamento é oposta ao *marketing* transacional (Gumesson, 2005).

Dentro desse aspecto de estratégias de *marketing*, o relacionamento é essencial em qualquer tomada de decisão, é necessário saber como o cliente reage as ações que estão sendo adotadas e assim estar sempre flexível para implantar estratégias de acordo com as novas exigências do mercado e a experiência do cliente.

## **REDE HOTELEIRA**

Os hotéis podem ser administrados diretamente pelos proprietários ou por empresas especializadas, chamadas de administradoras ou operadoras hoteleiras. Podem ser independentes ou estar vinculados a redes que operam no mercado nacional ou internacional.

As redes de hotelaria são grupos que administram seus próprios hotéis ou outros que são arrendados. A principal característica desse tipo de negócio é manter padrões de qualidade nos serviços oferecidos e até na estrutura do espaço. Desta forma, a padronização - além de estar associada à construção de uma marca - também é uma ferramenta que atrai e fideliza os viajantes, passando uma sensação de familiaridade aos mesmos (Saab, 2001).

Os proprietários de hotéis independentes, ou mesmo os grupos de investidores, sem conhecimento necessário

para administrar um hotel, encontram nas redes hoteleiras uma opção para que seu negócio seja administrado por profissionais qualificados, para trazer resultados melhores.

Ainda que, a escolha pela rede pode apresentar maiores custos, pois quando se escolhe seguir com uma rede hoteleira, deve-se seguir o padrão exigido pela bandeira do hotel. Por exemplo, uma rede hoteleira tem normas de prazo de reforma, serviços oferecidos e até a equipe contratada pela rede, normalmente a rede atua com salários mais altos que o mercado independente, por contratar profissionais que geralmente são mais qualificados.

A rede hoteleira deve ter no centro do negócio o proprietário ou grupo de investidores e assim, oferecer a seus clientes ferramentas para demonstrar a efetividade de seus serviços por meio de relatórios ressaltando que o fluxo de receita e vendas é maior ao utilizar melhores tecnologias de controle e gestão e treinamento adequado de pessoal.

O turismo teve que se adaptar para suprir as necessidades dos novos perfis de consumidores, a partir das influências tecnológicas e das facilidades de informação e comunicação. O contexto apresentado ocasiona mudanças marcantes na forma de negociar e relacionar fornecedores, intermediários e usuários no setor do turismo (Ramos, 2006).

Sendo assim, o mercado de turismo torna cada dia mais exigente com o fortalecimento do digital. Para um proprietário que queira investir nesse negócio, poderá utilizar os serviços de uma rede hoteleira, dessa administração e a escolha de uma marca consolidada é de suma importância para agregar valor ao prédio do investimento

## **REFORÇOS UTILITÁRIOS E INFORMATIVOS QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: BPM**

O comportamento do consumidor é bastante estudado, pois surgem várias mudanças devido a alterações ambientais, surgimento de novas tecnologias e experiências já vividas ou informadas. O estudo do comportamento do consumidor, começou a ser evidenciado em 1960, e desde então sugeriram vários modelos de estudo do comportamento do consumidor como modelo de Nicosia (1966), modelo de Howard e Sheth (1969), modelo da Teoria da Ação Racional (1975), modelo Teoria do Comportamento Planejado (1985), modelo de Engel, Blackwell e Miniard (1986), modelo de Duas Rotas. Allen, M. W. (2000) e o *Behavioral Perspective Model (BPM)* (1990).

O estudo do comportamento do consumidor teve como influência as pesquisas de Skinner (1953, 1969, 1974). “Você não pode impor felicidade. Você não pode em última instância, impor coisa alguma. Nós não usamos a força! Tudo que precisamos é engenharia comportamental adequado” (Skinner, 1948, p. 149).

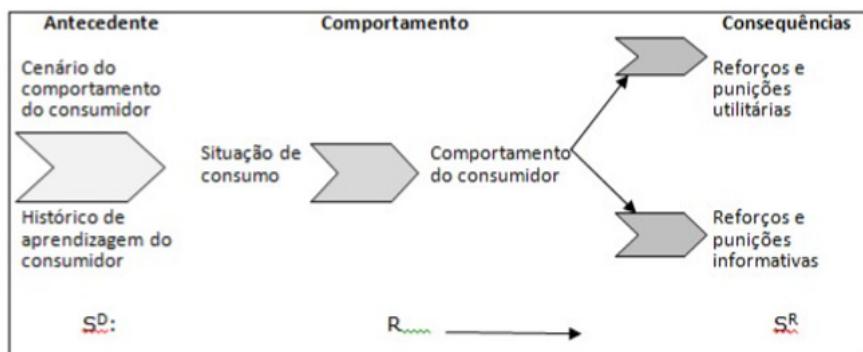
Os conceitos centrais da teoria operante de Skinner (1953), ou seja, contingência de três temos ( $S^D: R - SR$ ) teve papel importante neste estudo. Na contingência de três termos,  $S^D: R - S^R$  (estímulo discriminativo, resposta e consequência),  $S^D$  é uma situação presente ou antecedente que pode ser descrita em termos de estímulos chamados discriminativos pela função controladora que exerce sobre o comportamento ao sinalizarem a probabilidade de uma resposta ser reforçada em função dos seus reforços passados; R é algum comportamento do indivíduo, que se emitido na presença de tais estímulos

discriminativos tem como consequência SR, alguma alteração no ambiente, que não ocorreria se tal comportamento fosse emitido na ausência dos referidos estímulos discriminativos ( $S^D$ ) ou se o comportamento (R) não ocorresse (Todorov, 2012).

A pesquisa de Foxall (1990) sobre a Análise do Comportamento sobre o prisma das variáveis situacionais e histórico de aprendizado, as consequências que antecedem e as que seguem as respostas dos indivíduos tornou-se destaque na análise do comportamento do consumidor por meio do *Behavioral Perspective Model* (BPM) que teve com arcabouço teórico o estudo do comportamento de Skinner (1953).

O BPM relata que conforme o ambiente ou histórico de aprendizado, resultados da experiência, ou seja, estímulos discriminativos como reforços ou punições, em situações semelhantes estabelece a possibilidade de ocorrer comportamento/respostas também semelhantes. Desse modo, o comportamento do consumidor ocorre na intersecção entre o histórico de aprendizado do consumidor e a situação atual do consumidor, em que atributos de produto, da marca e de serviço, incluindo preço, podem ser interpretados como eventos sinalizadores de reforço (isto é, benefícios) ou punitivos (Rezende, 2021).

Figura 1 - Estrutura do *Behavioral Perspective Model* (BPM)



Fonte: Adaptado de Nalini, Cardoso e Cunha (2013).

Neste contexto, o *Behavior Perspective Model* proposto por Foxall (1990, 1997, 1998) faz uma análise do comportamento do consumidor a partir do tríplice contingência que é composta por antecedente, resposta e consequente, localizando o comportamento do consumidor na intersecção do cenário comportamental com a história de aprendizagem (Pohl; Oliveira-Castro, 2008).

O BPM estuda como o ambiente influencia no comportamento do consumidor e que as consequências podem ser tanto reforços ou punições, levando a funcionalidade ou os feedbacks de terceiros aproximação ou afastamento do produto ou serviço oferecido. O BPM afirma que as consequências das respostas de consumo devem ser centralmente consideradas, pois são as consequências que modelam e mantêm tal comportamento (Foxall, 1990; Oliveira-Castro; Foxall, 2005).

Essas consequências são chamadas de reforço ou punição, o reforço pode ser informativo ou utilitário e a punição pode ser também informativa ou utilitária. Segundo Cavalcanti, Oliveira-Castro e Foxall, (2013), os reforços utilitários advém dos

benefícios do produto, sua funcionalidade ou serviço adquirido, é a satisfação do cliente com o produto ou serviço utilizado.

Já o reforço informativo, passa a informação sobre o produto ou serviço ante a utilização e são *feedback* de terceiros, como por exemplo, aprovação social, o cliente recebe elogios sobre o uso de algum produto ou serviço, essa resposta, ou estímulo descriminado, gera a probabilidade que em uma situação semelhante há o interesse de repetir o comportamento antecedente. As consequências reforçadoras informativas das marcas adquiridas podem implicar no estabelecimento ou manutenção de imagens sociais dos consumidores, prestígio social, status ou aceitação (Dias; Oliveira-Castro, 2006; pohl, 2004).

Porém, a interpretação do BPM também pode revelar consequência de punição, que da mesma forma pode ser reforços informativos ou utilitários. Para a punição utilitária, o produto ou serviço foi utilizado e isso gerou algo ruim, por exemplo, o cliente compra um sabão em pó de uma marca que nunca tinha utilizado e após o uso verifica que não limpou a roupa como deveria, isso gerou no consumidor consequências de punição utilitárias.

A respeito da punição informativa, é quando o produto adquirido pelo consumidor em questão e gerou *feedbacks* negativos de terceiros. Nesse caso, nota-se o uso da reprovação social por exemplo, os comentários de amigos do consumidor ao notar que as roupas não estavam limpas criticam a decisão de compra do sabão em questão.

Oliveira-Castro (2008) examinou se a relação entre o valor da marca para o consumidor e o desempenho da marca depende da categoria do produto. O valor da marca, que se relaciona

com o nível de benefício social, foi mensurado por meio de questionários sobre os níveis de familiaridade e qualidade das marcas, quanto a marca é conhecida e do quanto é percebida como tendo qualidade.

A Média de Conhecimento e Qualidade (MCQ) é determinada pela média de dois valores, de acordo com a Equação 1:

$$MCQ = ((C+Q)/2) \times (1)$$

Em que **C** representa o valor atribuído ao conhecimento e **Q** a média do valor atribuído a qualidade. Na coleta dos dados, o consumidor foi levado a indicar, em escalas que variam, por exemplo, de 0 a 3 pontos, o quanto conhece o produto (e/ou marca; 0 =desconhecido; 3 = muito conhecido) e como avalia a qualidade do produto (e/ou marca; 0= qualidade desconhecida; 3 = alta qualidade).

Na literatura, estudos empíricos revelam a eficiência da ferramenta de mensuração do comportamento do consumidor. Avaliações dos produtos em aspectos considerados relevantes à determinação dos níveis de reforçadores informativos conforme a pesquisa de Oliveira-Castro (2003) e, mais tarde Dias e Oliveira-Castro (2006), Oliveira-Castro, Foxall, James, Pohl, Dias e Chang (2008) e Pohl e Oliveira-Castro (2008) em que quanto maior o nível de MCQ maior influência dos reforços informativos para a competitividade da marca ou produto em especial.

## METODOLOGIA

A pesquisa foi de natureza aplicado, pois foi um estudo prático aplicado para o público B2B para gerar conhecimento e solucionar problemas.

Para desenvolver os objetivos optou-se por uma pesquisa tanto exploratória como descritiva. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (Gil, 2008). E também para (Gil, 2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados por meio de questionário em estudo de caso. Para referencial teórico usou-se a pesquisa bibliográfica.

Para amostragem da pesquisa os participantes foram todos os clientes de uma rede hoteleira que faz parte da carteira de clientes da pesquisadora. Os questionários foram enviados a todos via *e-mail* em arquivo *word*, apenas 30 responderam ao convite. Com o objetivo de conhecer o comportamento desse consumidor.

O tratamento dos dados quanto a abordagem do problema quantitativa após aplicação de um questionário, foi usando métricas estatísticas no cálculo final para obter o melhor resultado.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO**

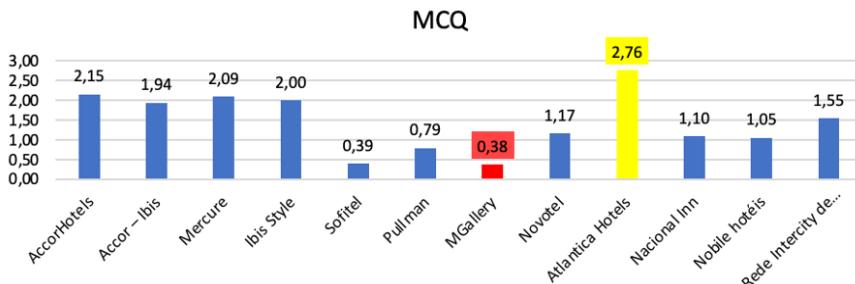
O resultado da pesquisa, com base no questionário por documento do *word*, aplicado aos clientes de uma rede hoteleira

obteve-se um total de 26 respostas dos responsáveis da empresa pelas negociações de reservas de hotéis para colaboradores.

Os resultados dos dados demográficos apontaram que 84,62% dos que responderam ao questionário eram mulheres e 15,38% eram homens, sendo a maior parte dos respondentes mulheres. Identificou-se também os principais cargos exercidos pelos colaboradores que responderam ao questionário, em que a maioria tem o cargo de assistente administrativo, com 26,92%, seguido por secretário executivo e gerente, ambos com 15,38%, outros cargos que aparecem na pesquisa são diretora comercial, departamento de logística, assistente comercial, departamento de compras, gestão de viagens e analista de projetos. Outro resultado obtido foi referente a idade dos participantes, a maioria tem a idade entre 21 e 35 anos, com 53,85%, 34,62% entre 36 e 45 anos e 11,54% entre 46 e 55 anos.

Informações essenciais da pesquisa, apontaram a maior Média de Conhecimento e Qualidade (MCQ) da Atlantica Hotels com 2,76, seguido pela Accor Hotels com 2,15 e logo após o Mercure que é uma das bandeiras administradas pela Accor Hotels com 2,09, nesse gráfico a MGallery, Sofitel e Pullman tiveram uma pontuação baixa, conforme Gráfico 1.

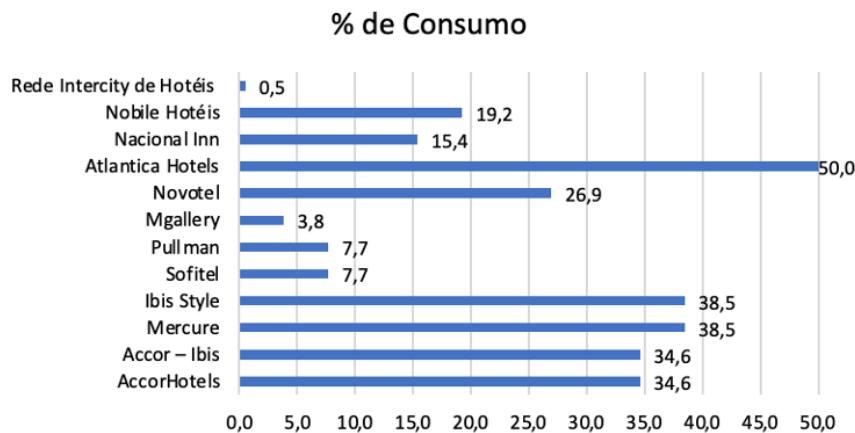
**Gráfico 1 - Média de Conhecimento e Qualidade (MCQ) das marcas pesquisadas**



Fonte: Gonçalves e Rezende (2022).

No percentual de consumo das marcas, destacou a Atlantica Hotels (50%), em seguida, Ibis Style e Mercure (38,5%) seguido pela Accor Ibis e Accor Hoteis (34,6). Ibis Style, Mercure, são marcas administradas pelas AccorHotels, Gráfico 2.

**Gráfico 2 - % de Consumo das Redes Hoteleiras dos participantes**

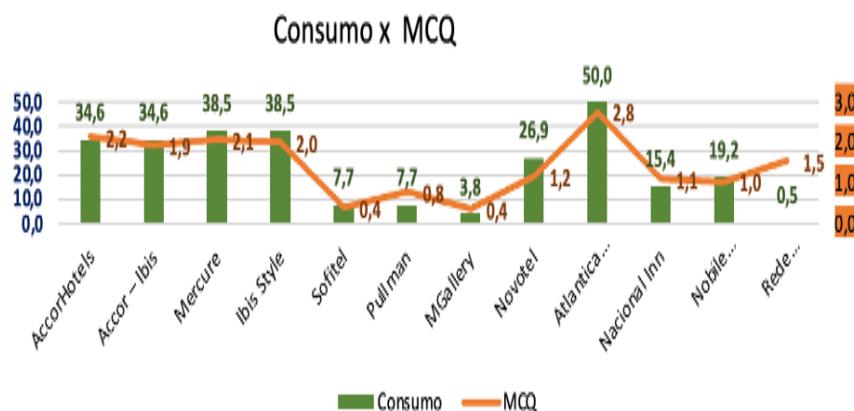


Fonte: Gonçalves e Rezende (2022).

Os resultados comprovam a teoria de Dias e Oliveira-Castro (2006), Oliveira-Castro, Foxall, James, Pohl, Dias e Chang (2008) e Pohl e Oliveira-Castro (2008) que reportaram a relação de quanto maior o nível de MCQ maior a relação de consumo da marca Atlantica Hotels.

Neste contexto, a pesquisa mostrou a uma correlação forte de 0,8567 entre consumo e MCQ. É importante ressaltar que o coeficiente de correlação de Pearson apresenta um intervalo de valores de +1 a -1. Um valor de 0 indica que não há associação entre as duas variáveis. Um valor maior que 0 indica uma associação positiva. Isto é, à medida que o valor de uma variável aumenta, o mesmo acontece com o valor da outra variável. Desse modo, a correlação de 0.5 a 0.7 positivo ou negativo indica uma correlação moderada e a correlação de 0.8 a 0.9 positivo ou negativo indica uma correlação forte, Gráfico 3.

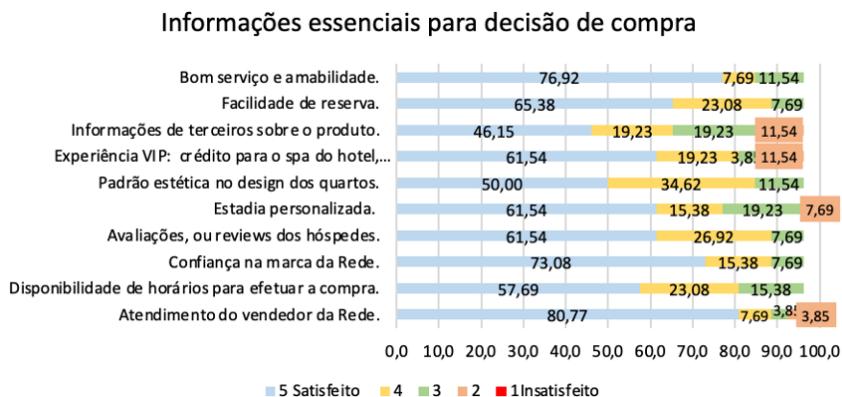
**Gráfico 3 - Correlação do consumo e MCQ**



Fonte: Gonçalves e Rezende (2022).

A influência dos reforços informativos na decisão de compra foi revelada na confiança da marca dos participantes da pesquisa como Dias; Oliveira-Castro (2006) Pohl (2004), Gráfico 4.

**Gráfico 4 - Influência dos reforços informativos na decisão de compra**



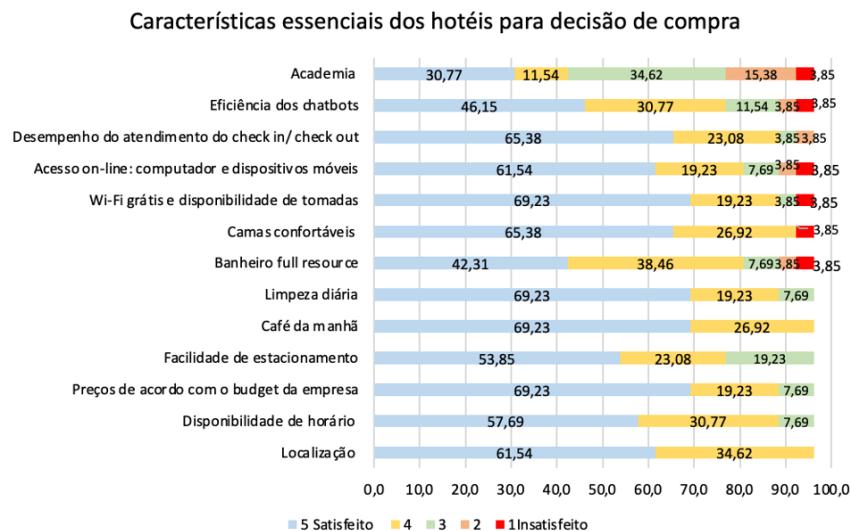
Fonte: Gonçalves e Rezende (2022).

Assim, a pesquisa demonstrou que para esse público o atendimento do vendedor é o mais importante na decisão de compra, 80,77% acha essencial esse quesito, em segundo lugar o bom serviço e amabilidade com 76,92%, seguido pela confiança na marca da rede com 73,08%,

Observou-se também que a influência dos reforços utilitários dos hotéis na decisão de compra como reportou Cavalcanti, Oliveira-Castro e Foxall (2013) em suas pesquisas sobre as diferenças individuais em padrões de comportamento de compra de bens de consumo de alta rotatividade, Gráfico 5.

Quanto a características essenciais dos hotéis na decisão de compra no Gráfico 5, observa-se que 08 quesitos estão com o percentual entre 60 a 70, sendo que os quatro principais com 69,23% são Wi-fi grátis e disponibilidade de tomadas, limpeza diária, café da manhã e preço de acordo com o budget da empresa. Em ordem os outros quesitos percebem-se a importância do desempenho do atendimento no *check-in* e *check-out*, camas confortáveis, localização e acesso on-line a computadores e dispositivos móveis. Para esse público, a característica que demonstrou menos importância foi a academia.

**Gráfico 5 - Influência dos reforços utilitários dos hotéis na decisão de compra**



Fonte: Gonçalves e Rezende (2022).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O mercado está cada vez mais competitivo e se faz necessário entender o comportamento do consumidor para proporcionar uma melhor experiência desde o primeiro contato com seu público alvo.

O objetivo da pesquisa foi alcançado, pois por meio dela foi possível conhecer as preferências dos clientes da empresa pesquisada com auxílio da interpretação das influências dos reforços utilitários (funcionalidade, características do hotel) e dos reforços informativos (*status* e *feedback* de terceiros).

A marca de rede hoteleira Atlantica recebeu o maior índice de conhecimento e percepção de qualidade da marca (MCQ) que se pode inferir sobre a influência que os participantes da pesquisa têm por ser esta marca da empresa pesquisa.

Observou-se que há uma correlação (MCQ) e consumo dos produtos da respectiva marca. O que corrobora com Rezende (2018) que maior o índice do MCQ de uma marca maior a probabilidade de mais alto nível consumo, influência dos reforços informativos sobre o comportamento do consumidor. Ainda sobre a influência dos reforços informativos notou-se que a confiança da marca e o perfil do vendedor tivera extensão do comportamento dos consumidores pesquisados.

Ademais, o resultado da pesquisa poderá ser uma ferramenta que possibilitará implementar uma abordagem mais direta, conforme problemas dos clientes identificados.

## **REFERÊNCIAS**

- CAVALCANTI, P. R., OLIVEIRA-CASTRO, J. M., FOXALL, G. R. Individual differences in consumer buying patterns: a behavioral economic analysis, *Psychological Record*, 63(2), 2013.
- FOXALL, G. R. **Consumer Psychology in behavioral perspective**. London e New York: Routledge, 1990.
- OLIVEIRA-CASTRO, J. M.; FOXALI, G. R. Análise do comportamento do consumidor. In: J. A. Rodrigues e M. R. Ribeiro (Orgs.). **Análise do Comportamento: Pesquisa, Teoria e Aplicação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- OLIVEIRA-CASTRO, J. M. et al. Consumer-based brand equity and brand performance, **The Service Industries Journal**, 28(4), p. 445-461, 2008.
- REZENDE, S.R.G. **Análise comparativa dos reforços informativos e utilitários no comportamento do consumidor em relação a marcas próprias e marcas de fabricantes**. 2018. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2018.
- REZENDE, S.R.G. **Aspectos metodológicos para produção científica**. CEAR. 2016.
- REZENDE, S. R. G., COELHO, C. Influência dos reforços utilitários e informativos na avaliação do consumidor em testes às cegas e marcas reveladas, **Consumer Behavior Review**, v. 5, n. 1, p. 60-76, 2021.
- SILVA, Iata. O avanço da rede hoteleira em Salvador e na Costa dos Coqueiros – 1996 a 2006, **Observatório de Inovação do Turismo**, v. 2, n. 3, p. 1-15, jul. 2007.

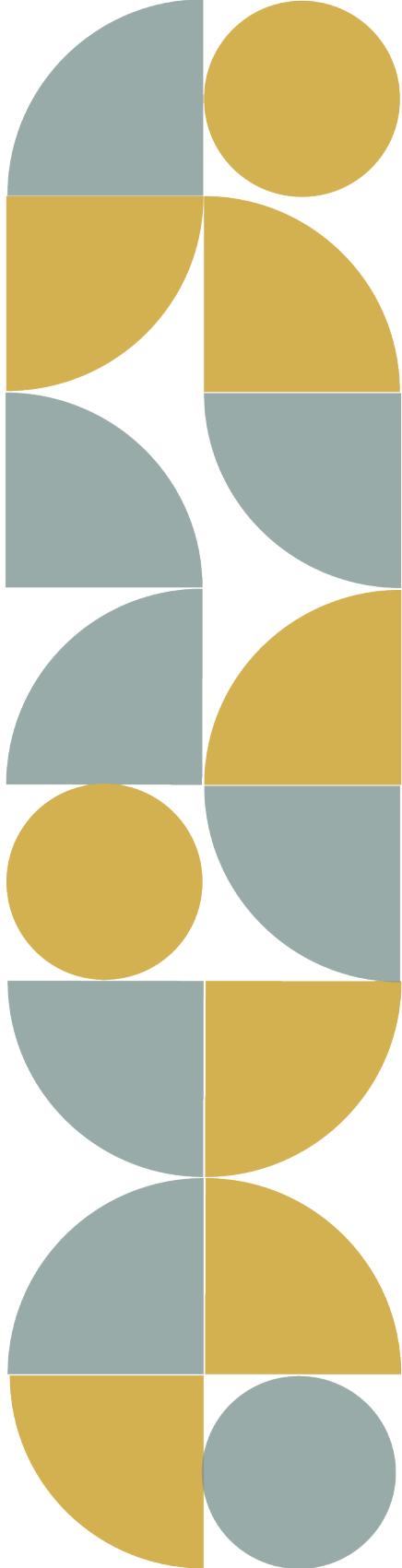
SAAB, William George Lopes; DAEMON, Ilka Gonçalves. **O segmento hoteleiro no Brasil, Gerência Setorial de Turismo, Comércio e Serviços** do BNDES, 2001.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000 [1953].

SKINNER, B. F. **Contingencies of reinforcement: a theoretical analysis**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.

THOMÉ, Felipe. **Engajamento nas redes sociais: como conseguir os melhores resultados**. Peepi. Disponível em <https://peepi.com.br/blog/engajamento-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 05 jul. 2022.

TODOROV, J. C. **O conceito de contingência tríplice na Análise do Comportamento humano, Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 1(1), p. 75-88, 2012.



## CAPÍTULO XII

---

# ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS COMENTÁRIOS DOS CLIENTES NO TRIPADVISOR E BOOKING NO COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES E NAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR HOTELEIRO

Talita de Oliveira Felipe<sup>1</sup>

Sônia Regina Gouvêa Rezende<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pós-Graduanda do Curso de Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas pela Universidade Estadual de Goiás - UnU Caldas Novas. E-mail: talitadeof@live.com

<sup>2</sup> Co-autora. Docente do Curso de Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas pela Universidade Estadual de Goiás - UnU Caldas Novas. Doutora em Psicologia pela PUC - Goiás. E-mail: sonia.rezende@ueg

## **ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS COMENTÁRIOS DOS CLIENTES NO *TRIPADVISOR* E *BOOKING* NO COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES E NAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR HOTELEIRO**

Resumo: As mídias sociais e seu ambiente propicio à divulgação de avaliações podem reforçar uma visão positiva ou propiciar uma visão negativa de serviços ou produtos. Deste modo, além de delinear o conceito de mídias sociais e sua aplicação, a pesquisa justifica-se na busca da identificação e análise da influência dos comentários nas mídias sociais, utilizando como amostra avaliações captadas no *TripAdvisor* e *Booking*, no comportamento dos consumidores e nas estratégias de vendas de uma empresa do setor hoteleiro de Caldas Novas. Para o delineamento da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos da investigação foi realizado um Estudo de caso, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Com a utilização das avaliações dos clientes dos dois hotéis utilizados como objetos de estudo, foi calculado o grau de satisfação utilizando o método CSAT. O resultado obtido pelo CSAT foi interpretado pelo *Behavioral Perspective Model* (BPM) analisando o comportamento do consumidor sobre a influência dos reforços utilitários e informativos.

Palavras-chave: mídias sociais, avaliações, hotelaria, comportamento consumidor, BPM

## **ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF CUSTOMER COMMENTS ON TRIPADVISOR AND BOOKING ON CONSUMER BEHAVIOR AND SALES STRATEGIES: A CASE STUDY OF A COMPANY IN THE HOTEL SECTOR**

**Abstract:** Social media and its environment conducive to the dissemination of reviews can reinforce a positive view or provide a negative view of services or products. Thus, in addition to outlining the concept of social media and its application, the research is justified in seeking to identify and analyze the influence of comments on social media, using as a sample evaluation captured on Trip Advisor and Booking, on consumer behavior and in the sales strategies of a hotel company in Caldas Novas. For the design of the research regarding the technical procedures of the investigation, a case study, bibliographical research and documental research were carried out. With the use of customer reviews of the two hotels used as objects of study, the degree of satisfaction was calculated using the CSAT method. The result obtained by CSAT was interpreted by the Behavioral Perspective Model (BPM) analyzing consumer behavior under the influence of utilitarian and informational reinforcements.

**Keywords:** social media, reviews, hospitality, consumer behavior, BPM.

## **INTRODUÇÃO**

A evolução da tecnologia e a opinião pública podem afetar diretamente uma organização. E o setor hoteleiro não está livre desse contexto, pelo contrário, as plataformas *on-line*, em especial as mídias sociais, são uma das principais formas de comparação de serviços e escolha de destinos dos viajantes.

Dessa forma, o presente estudo busca responder como os comentários dos clientes expostos em mídias sociais influenciam no comportamento dos consumidores e nas estratégias de vendas de uma empresa do setor hoteleiro.

Para responder ao problema proposto, a pesquisa objetiva delinear o conceito de mídias sociais e a aplicação delas, por meio de exemplificação, identificar os reforços que influenciam o comportamento de consumidores, utilitário e informativo, analisar as avaliações dos clientes expostas nas mídias sociais, utilizando como parâmetro o portal da *Booking* e *TripAdvisor*, além de apontar as vantagens dos resultados da pesquisa no desenvolvimento das estratégias de vendas da empresa pesquisada.

Será utilizado o *Customer Satisfaction Score* (CSAT), métrica para mensurar o nível de Satisfação dos Clientes. O resultado obtido pelo CSAT será interpretado pelo *Behavioral Perspective Model* (BPM) analisando o comportamento do consumidor sobre a influência dos reforços utilitários e informativos.

## **CONCEITO E APLICAÇÃO DE MÍDIAS SOCIAIS**

Para identificar e analisar a influência de comentários presentes em canais como o *TripAdvisor* e *Booking*, primeiro é necessário entender o conceito de Mídia Social e suas aplicações.

Clementi et al. (2017) expõe que uma das características marcantes e que tornam possível diferenciar mídias sociais de outras formas de tecnologias de informação é a oportunidade de exposição de um conteúdo de forma pública e com isso gerar relação de interesse em comum com outros usuários, propiciando disseminação de conhecimento. Além de apresentar uma característica importante das mídias sociais, as autoras supracitadas também destacam a importância de não emaranhar os termos mídia social e rede social.

[...] pode-se dizer que toda rede social digital é uma mídia social, mas nem toda mídia social é uma rede social, pois nem todas as suas categorias propiciam essa interligação de usuários. Neste sentido, ao adotar qualquer um destes dois termos o autor deve estar ciente desta característica determinante para definir seu próprio objeto de estudo (Clementi et al., 2017, p. 464).

Ainda de acordo com Clementi et al. (2017), depreende-se que rede social é um tipo de mídia social, pois as mídias sociais são um meio de exposição de conteúdo. No entanto, enquanto as redes sociais são mais voltadas à interação social, permitindo comentários em tempo real, recursos e ferramentas de relacionamento em um certo canal, com a possibilidade direcionamento ou restrição de conteúdo, as mídias sociais são mais amplas, não necessariamente abertas às réplicas de comentários e atingindo um número ilimitado de pessoas, de diversas formas.

## **IMPACTO DE MARKETING NAS MÍDIAS SOCIAIS**

O número de horas que as pessoas passam utilizando canais digitais têm sofrido acréscimo de forma exponencial com o passar dos anos, segundo um estudo da Comscore (2016) exposto por Dias (2018). Isso só confirma a imprescindibilidade da atenção e estratégias nesse campo.

McCarthy, Stock, e Verma (2010 *apud* Dias, 2018) afirmam que o *TripAdvisor* é o site mais acessado por pessoas que procuram hotéis e complementam que essas pessoas têm mais propensão para acreditar no *feedback* de outros usuários do que no divulgado pelas empresas, tendo como base que as organizações têm intenções de venda e os outros utilizadores somente expõem suas experiências.

Empresas no geral, mas notadamente as do ramo turístico, conforme explicado por Dias (2018), estão sob pressão para receberem o máximo de avaliações positivas e o mínimo de avaliações negativas, levando em consideração que estas avaliações influenciam as avaliações posteriores, melhorando ou prejudicando a imagem *on-line* da empresa. Além disso, os consumidores esperam que suas avaliações sejam respondidas, principalmente em casos de reclamações, a fim de que a empresa se justifique ou esclareça o relatado e transmita credibilidade e estima pela opinião dos clientes.

Kotler e Keller (2012 *apud* Dias, 2018) inferem que apesar das recomendações de amigos e familiares possam influenciar, os canais *on-line* assumiram um papel de maior destaque para a tomada de decisão de compra, devido, além do rápido e fácil acesso aos mesmos, à profusão e diversidade de opiniões encontradas, permitindo que as decisões sejam efetivadas de forma mais autônoma e atualizada.

As plataformas *TripAdvisor* e *Booking* configuram exemplos de mídias sociais, com portais que utilizam tecnologia, permitindo a exposição de avaliações por meio de classificação.

Existem algumas diretrizes para que as avaliações possam ser aceitas e publicadas, o que pode variar de acordo com a mídia em questão. O *TripAdvisor* possui “Diretrizes para publicação de avaliações” e “Diretrizes de comunidade e conteúdo”. As diretrizes de comunidade e conteúdo, presentes no portal do *TripAdvisor* (2021), expõem que o portal além de buscar contribuições de e para viajantes, também reconhece a importância de garantir a segurança para os usuários e, por isso, afirmam que levaram mais de 20 anos para aprimorar as diretrizes, com a última atualização em 12 de outubro de 2021.

A plataforma pode apresentar algumas exceções, mas de forma geral as diretrizes de comunidade e conteúdo do *TripAdvisor* determinam que não são publicados: conteúdos sexualmente explícitos e violentos, conteúdos que promovam atividades ilegais, conteúdos com linguagem profana e vulgar, conteúdos promocionais e ou comerciais, informações privadas, conteúdos plagiados e não originais, conteúdos com linguagem discriminatória e conteúdos irrelevantes para as experiências de viagem (Portal *Tripadvisor*, 2021).

As diretrizes para publicação de avaliações, também atualizadas em 12 de outubro de 2021, explicam como as avaliações são computadas, citando que as avaliações são publicadas no perfil cada estabelecimento a que se referem e associados a uma pontuação por círculos de 1 a 5. As pontuações afetam a posição no ranking de popularidade do *TripAdvisor* e a forma como o estabelecimento aparece na plataforma (Portal *Tripadvisor*, 2021).

Resumindo as diretrizes para publicação de avaliações, elas não permitem: experiências e informações originadas de terceiros (a avaliação deve ser realizada por quem efetivamente teve a experiência e cada usuário deve ter sua conta e relatar sua própria experiência); informações irrelevantes para experiências de viagem (não são permitidas visões políticas, éticas e religiosas); experiências recentes (avaliações válidas devem ser enviadas em até 1 ano após a experiência); parcialidade e tentativa de manipular o ranking, além de experiências inelegíveis (Portal *Tripadvisor*, 2021).

Na *Booking*, de acordo com o próprio Portal *Booking* (2021), apenas hóspedes que fizeram uma reserva no site e/ou se hospedaram na propriedade podem deixar uma avaliação. A plataforma informa que para que haja imparcialidade, poderão ser removidas as avaliações que não estiverem de acordo as políticas e que as avaliações devem ser verdadeiras, únicas, adequadas a um público global, relacionadas a viagens e que respeitem a privacidade de outras pessoas.

Sobre as políticas de exclusão de avaliações, houve uma atualização na página da *Booking*, em agosto de 2022, informando que avaliações inteiras e suas notas são excluídas quando houverem situações que impossibilitem a comprovação de que a reserva foi utilizada e quando houver suspeita de que a avaliação não é real e possuir intenção de atingir concorrentes; quando for determinado que o hóspede avaliou a propriedade errada e quando houver a crença de o hóspede esteja usando a avaliação para tentar chantagear a propriedade (Portal *Booking*, 2022).

Além disso, a *Booking* informa que não são exibidas avaliações que incluem ou se refiram a: palavrões, referências

sexuais, discurso de ódio, comentários discriminatórios, ameaças, insultos ou referências a violência; promoção de atividades ilegais; *spam* ou conteúdo falso; falsa identidade; dados de contato, como números de telefone, endereços, e-mails e links para sites e texto ilegível e intraduzível (PORTAL BOOKING, 2022).

Ainda de acordo com o Portal da Booking (2022), assim que os hóspedes fazem o *check-out*, a equipe da Booking envia um e-mail pedindo que eles avaliem a estadia na propriedade. Eles têm 90 dias para fazer isso.

## **COMPORTAMENTO DE CONSUMIDORES: INFLUÊNCIA DOS REFORÇOS UTILITÁRIO E INFORMATIVO**

A estratégia de uma organização deve levar em consideração vários fatores, entre elas o comportamento do consumidor. “Assim como o consumo é essencial para o sucesso do marketing, o conhecimento do consumidor é essencial para a efetivação do consumo” (Yanaze, 2011, p. 38).

De acordo com Yanaze (2011), o comportamento do consumidor pode ser analisado por duas óticas diferentes, mas diretamente relacionadas, sendo elas o comportamento individual e o comportamento social. O comportamento individual guiado pelos instintos de sobrevivência e de necessidades básicas e o comportamento social gerado pela modificação do comportamento individual impulsionado pela influência de um grupo e por fatores, sejam eles naturais ou artificiais.

Atenção às variáveis de comportamento dos consumidores é parte fundamental dentro do campo de Marketing, seja para adequação da estratégia de uma empresa como supra aludido, como também para detecção de riscos, ameaças e pontos de oportunidade (Yanaze, 2011).

Neste contexto, existem diferentes estudos voltados a analisar o comportamento do consumidor e de acordo com Rezende (2018) uma abordagem que enfoca na influência de variáveis situacionais e medidas diretas de comportamento pode ser encontrada na teoria operante de Skinner (1953 *apud* Rezende, 2018).

Pertencente a um dos conceitos centrais da teoria operante está a contingência de três termos (SD: R  $\circ$  SR), que expõe que os estímulos discriminativos (SD) geram respostas/comportamentos (R) que podem ser reforçados e ou punidos (SR), resposta/consequência da resposta/comportamento (Rezende, 2018).

Ainda de acordo com a contingência de três termos exemplificada por Todorov (1985) uma situação pode ser chamada de estímulo discriminativo (SD) pela função controladora que exerce sobre o comportamento, esse comportamento do indivíduo é uma resposta (R) que pode possuir como consequência alguma alteração no ambiente, seja com reforços ou punições (SR), o que não ocorreria se os estímulos ou o comportamento não ocorressem.

Gracia (2010) afirma que é com a intenção de esclarecer o comportamento do consumidor que Foxall (1990) uniu os princípios da Análise do Comportamento do Consumidor e da Tríplice de contingência, para desenvolver o *Behavioural Perspective Model* (BPM) ou modelo na Perspectiva Comportamental.

Esse Modelo Comportamental criado por Foxal (1990 *apud* Gracia, 2010) expõe que o comportamento do consumidor é determinado por um conjunto de fatores. Fatores esses que incluem, mas não se limitam aos estímulos discriminativos e consequências reforçadoras ou punitivas. Os estímulos

discriminativos, dentro do campo do consumo, podem ser do tipo físico, social, temporal e baseado em regras.

Ainda conforme Foxal (1998 *apud* Gracia, 2010) os estímulos podem permitir como consequência: reforço utilitário (utilidade percebida, atividades funcionais, valor de uso e sentimentos envolvidos nos processos de compra e consumo) e reforço informativo (*status social* e estima, oriundos de *feedback* de terceiros). As consequências dos estímulos discriminativos também podem emitir eventos aversivos tanto utilitários como informativos (e.g.: noção de perda de dinheiro e direitos para aquisição de um bem ou serviço). Essas consequências estimulam ou prejudicam as chances futuras de determinado consumidor voltar a consumir determinado produto e ou serviço.

Como expõem Naline, Cardoso e Cunha (2013 *apud* Rezende, 2018), os eventos sejam eles de reforço ou de punição utilitária possuem efeitos que podem ser notados nas avaliações dos consumidores. Rezende (2018) corrobora e explica que o comportamento do consumidor tem possibilidade de ser controlado por reforços informativos ou utilitários ou ainda de ambos os casos. O reforço utilitário advindo da compra e utilização de bens ou serviços, com interferências econômicas e de funcionalidade, já o reforço informativo influenciado por *feedback* de terceiros, predileção pública, notoriedade e reputação. Além disso, os reforços utilitários ou informativos procedem do contentamento em adquirir e consumir, mas também de consequências desagradáveis como dos custos de consumo, decisão de gastar o dinheiro, esperar na fila etc.

Baseado ainda no abordado por Naline, Cardoso e Cunha (2013 *apud* Rezende, 2018) o comportamento do consumidor abrange vivências anteriores, resultantes de reforços utilitários

e informativos, que podem se conectar com a oportunidade de engajamento e novas opções de consumo. Embora as punições (informativas ou utilitárias) sejam capazes de propiciar a diminuição de futura ocorrência de respostas de consumo.

## METODOLOGIA

Optou-se pela realização de pesquisa quantitativa e qualitativa por meio da análise da amostra de avaliações efetuadas por clientes entre o período de dezembro/2021 a março/2022, nas mídias sociais: *Booking* e *TripAdvisor*, em dois hotéis do mesmo grupo hoteleiro, recolhidas e integradas por meio de relatórios internos da organização e do estudo de dados expostos nos portais das próprias mídias mencionadas.

Para o delineamento da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos da investigação será realizado um Estudo de caso, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Para Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida por meio dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. Assim, a pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica.

Com a utilização das avaliações dos clientes dos dois hotéis utilizados como objetos de estudo, foi calculado o grau de satisfação utilizando o método CSAT (*Customer Satisfaction Score*, ou em tradução literal, Pontuação de Satisfação do Cliente).

Silva (2021) explica que o CSAT é uma métrica para mensurar o nível de satisfação dos clientes em relação a uma empresa. A empresa recebe notas que podem ir de 1 a 5, ou de 1 a 10, em uma escala onde 1 é “totalmente insatisfeito” e 5 ou 10 “totalmente satisfeito”. A fim de calcular o CSAT é necessário somar o número de clientes satisfeitos e muito satisfeitos e, em seguida, dividir pelo número de respostas da pesquisa e transformar em porcentagem.

O resultado obtido pelo CSAT será interpretado pelo *Behavioral Perspective Model* (BPM) analisando o comportamento do consumidor sobre a influência dos reforços utilitários e informativos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada em um grupo hoteleiro, que conta com 8 hotéis no município de Caldas Novas, além de outros em variados destinos no Brasil. Para este estudo, dois dos empreendimentos em Caldas Novas foram analisados, o mais antigo da empresa, que conta com pouco mais de 100 apartamentos e funciona integralmente como hotel, que será citado aqui como Hotel A e outro que conta com 780 apartamentos e funciona no regime tanto de condomínio, como também hotel, mencionado aqui como Hotel B, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 - Relação entre quantidade de hóspedes e de avaliações dos Hotéis A e B**

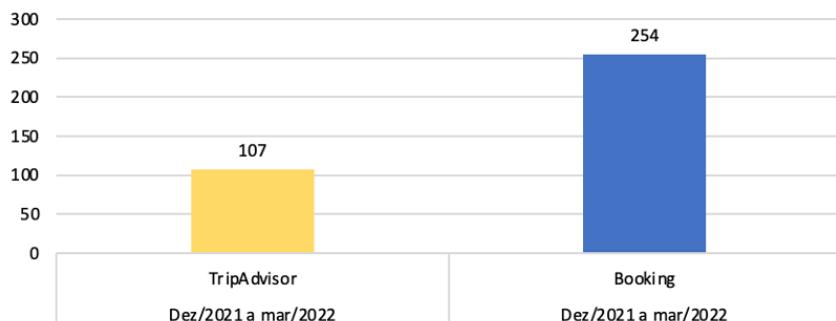
Período	Hotel	Quantidade de Hóspedes	Avaliação positiva	Avaliação negativa	% de avaliações sobre o número de hóspedes
dez-21	Hotel A	1.994	21	4	0,7976
jan-22	Hotel A	1.979	25	0	0,7916
fev-22	Hotel A	900	7	0	1,2857
mar-22	Hotel A	1.614	13	0	1,2415
dez-21	Hotel B	10.055	42	20	1,6218
jan-22	Hotel B	12.444	26	17	2,8940
fev-22	Hotel B	5.770	12	9	2,7476
mar-22	Hotel B	9.939	10	10	4,9695

Fonte: Relatórios das empresas estudadas, adaptado pela autora, 2022.

Por meio da análise do quadro acima, é possível identificar que a quantidade de hóspedes do Hotel B é expressivamente maior do que a do Hotel A, o que é logicamente explicado pela diferença na quantidade de apartamentos. No entanto, tal expressiva diferença de quantidade de hóspedes não se reflete na quantidade de avaliações, visto que mesmo possuindo mais apartamentos e mais hóspedes, em todos os meses analisados, menos de 5% dos hóspedes realizaram avaliações nas mídias (*Booking* e *TripAdvisor*) do Hotel B.

Identifica-se um amplo potencial para receber mais avaliações em ambos os hotéis, mas especialmente do Hotel B, pela maior margem de pessoas atendidas, Gráfico 1.

**Gráfico 1 - Comparação da quantidade de avaliações por canal dos Hotéis A e B**



Fonte: Relatórios das empresas estudadas, adaptado pela autora, 2022.

Percebe-se que o Canal *Booking* recebe uma quantidade maior de avaliações do que o Canal *TripAdvisor*. Tal fato pode ser notificado sobre a ótica de que a página da *Booking* também é um canal direto de venda, sendo assim, a própria plataforma que faz a venda solicita aos clientes que adquiriram reserva a avaliação da experiência, enquanto o *TripAdvisor* deve receber avaliações de forma espontânea dos clientes ou incentivada por meio de alguma ação ou solicitação da empresa a ser avaliada.

Para calcular o grau de satisfação do cliente, utilizando o método CSAT, serão consideradas as notas por meio de estrelas, de 1 a 5, que são atribuídas pelos clientes na plataforma do *TripAdvisor* e as notas de 1 a 10, que são empregadas pelos clientes no portal de avaliação da *Booking*, conforme Quadro 2 explicativo a seguir.

**Quadro 2 - Classificação das notas no TripAdvisor e Booking**

Classificação	Nota - <i>Trip Advisor</i>	Nota - Canal <i>Booking</i>
Muito insatisfeito	1	1 a 2
Insatisfeito	2	3 a 4
Indiferente	3	5 a 6
Satisffeito	4	7 a 8
Muito satisfeito	5	9 a 10

Fonte: Serrano (2019), adaptado pela autora, 2022.

Para melhor identificação no Quadro 3, as notas obtidas no portal da *Booking* foram expostas.

**Quadro 3: Notas *Booking* de 01/12/2021 a 31/03/2022**

Hotel A		Hotel B	
Nota	Quantidade	Nota	Quantidade
1	1	1	11
2	0	2	6
3	0	3	6
4	1	4	7
5	1	5	17
6	1	6	18
7	2	7	34
8	22	8	31
9	16	9	18
10	20	10	43
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>Total</b>	<b>191</b>

Fonte: Relatórios das empresas estudadas, adaptado pela autora, 2022.

No cálculo do CSAT, são consideradas as avaliações de clientes satisfeitos e muito satisfeitos, essa quantidade é dividida pela quantidade total de avaliações e o resultado transformado em porcentagem.

Como na *Booking* é possível que os clientes avaliem de 1 a 10, serão consideradas as avaliações de 7 a 10 como satisfeitos e muito satisfeitos.

No caso do Hotel A, foram 60 avaliações com notas de 7 a 10, do total de 64 avaliações. Sendo assim, dividindo-se 60 por 64 obtém-se 0,9375, ou seja 93,75%.

No caso do Hotel B, foram 126 avaliações com notas de 7 a 10, do total de 191 avaliações. Sendo assim, dividindo-se 126 por 191 obtém-se 0,65968, ou seja aproximadamente 65,97%. Já as notas obtidas no portal do *TripAdvisor* foram de acordo com o Quadro 4.

**Quadro 4 - Notas TripAdvisor de 01/12/2021 a 31/03/2022**

Hotel A		Hotel B	
Nota	Quantidade	Nota	Quantidade
1	1	1	9
2	1	2	4
3	0	3	7
4	5	4	4
5	22	5	36
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>Total</b>	<b>60</b>

Fonte: Relatórios das empresas estudadas, adaptado pela autora, 2022.

No *TripAdvisor* é possível que os clientes avaliem de 1 a 5, logo, serão consideradas as avaliações de 4 e 5 como satisfeitos e muito satisfeitos.

No caso do Hotel A, foram 27 avaliações com notas 4 e 5, do total de 29 avaliações. Sendo assim, dividindo-se 27 por 29 obtém-se 0,9310, ou seja 93,10%.

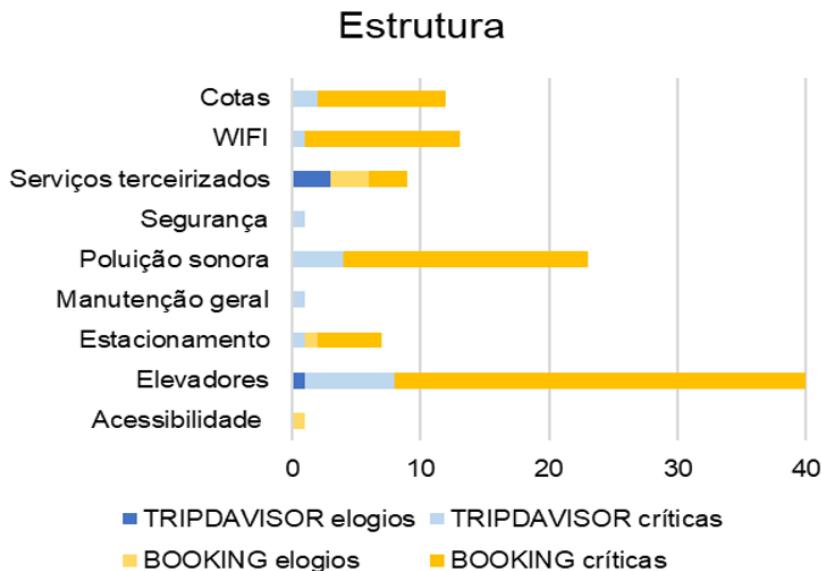
No caso do Hotel B, foram 40 avaliações com notas de 4 e 5, do total de 60 avaliações. Sendo assim, dividindo-se 40 por 60 obtém-se 0,6667, ou seja aproximadamente 66,67%.

De acordo com Serrano (2019), quando o resultado do CSAT é acima de 70%, as empresas consideram que obtiveram um parecer positivo.

Tanto na *Booking*, como no *TripAdvisor*, o Hotel A obteve resultado de CSAT acima de 90%, o que demonstra um elevado grau de satisfação dos clientes. Já o Hotel B obteve nos dois canais resultado abaixo de 70%, o que indica necessidade de melhoria.

A fim de compreender e analisar os reforços utilitários que influenciaram as notas obtidas, os textos presentes nas avaliações foram divididos nas categorias: estrutura, recepção, apartamento, governança, alimentos e bebidas, além de área de lazer. Cada categoria com subdivisões. Destaca-se a influência do uso do produto, sua funcionalidade, classificado com reforços utilitários, o que de acordo com Naline, Cardoso e Cunha (2013 *apud* Rezende, 2018) podem se conectar com a oportunidade de engajamento e novas opções de consumo. A estrutura se destacou com mais críticas em ambos os canais, de ambos os hotéis, Gráfico 2.

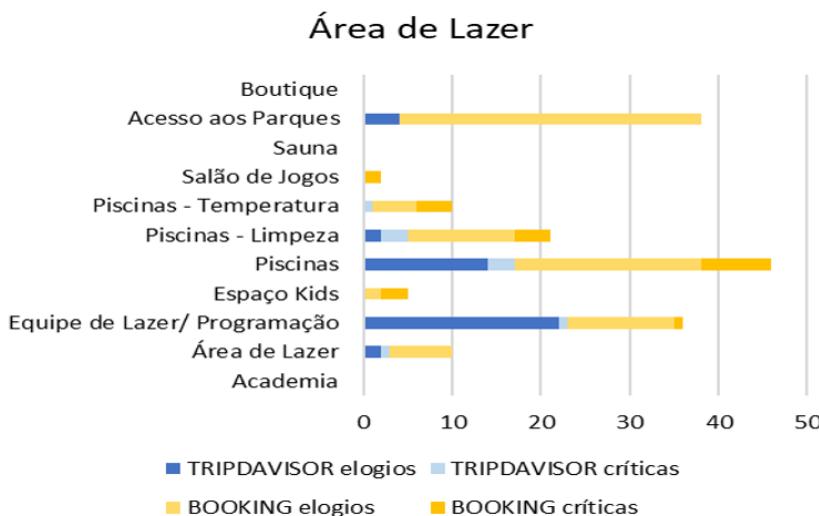
**Gráfico 2 - Avaliações da Estrutura dos hotéis A e B**



Fonte: Relatórios das empresas estudadas, adaptado pela autora, 2022.

A área de lazer se destacou com mais elogios em ambos os canais, dos dois hotéis. É importante ressaltar que conforme Foxal (1998 *apud* Gracia, 2010) esses estímulos podem permitir como consequência reforço informativo, status social e estima, oriundos de *feedback* de terceiros, o que pode estimular as chances futuras de determinado consumidor voltar a consumir determinado produto e ou serviço, Gráfico 3.

**Gráfico 3 - Avaliações da área de lazer dos hotéis A e B**



Fonte: Relatórios das empresas estudadas, adaptado pela autora, 2022.

Os pontos mais elogiados e mais criticados permitem algumas inferências, como o fato de a percepção da Estrutura estar diretamente ligada à experiência empírica da utilização do serviço, reforços utilitários, com a assimilação positiva ou negativa do serviço e produtos que ele envolve pela utilização em si, envolvendo um grau mínimo de influência dos colaboradores da empresa.

Já a Área de lazer, envolve a percepção de benefícios, como acesso à parques aquáticos, utilização de piscinas, além da programação e equipe de recreação do hotel, o que envolve o contato em nível maior com o atendimento dos colaboradores, reforços informativos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo da pesquisa foi alcançado ao expor que as mídias sociais permitem expor um conteúdo e gerar interesse desse conteúdo entre usuários, com a disseminação de informações.

Por meio do método CSAT, tanto na *Booking*, como no *TripAdvisor*, o Hotel A obteve pontuação de satisfação dos clientes acima de 90% e o Hotel B obteve nos dois canais resultado abaixo de 70%, o que indica que o Hotel A, de acordo com esse índice, está bem-posicionado e o Hotel B precisa montar estratégias de diminuição da insatisfação a fim de evitar evasão dos clientes.

A identificação dos reforços utilitários que mais se destacaram nas mídias sociais de forma negativa e positiva nos hotéis estudados, com categorias de resultado positivo mais aparentes na Área de lazer, contemplam o contato em nível maior com o atendimento dos colaboradores, percepções de benefício e entretenimento, com oportunidades mais nítidas de incentivo à realização de avaliações.

Enquanto os resultados negativos são mais aparentes em avaliações que envolvem a Estrutura, advindas de experiências durante a hospedagem de difícil resolução e ou que com muita regularidade não são mencionadas durante a estada e só chegam a conhecimento do estabelecimento após a publicação da avaliação pelo cliente.

Os fatores utilitários, em especial os analisados nessa pesquisa (estrutura, recepção, apartamento, governança, alimentos e bebidas, além de área de lazer), compõem de forma central a maior parte das avaliações que são expostas nas

mídias sociais *Booking* e *TripAdvisor* sobre empreendimentos do setor hoteleiro e elas estão diretamente ligadas aos reforços informativos, pois são capazes de incentivar ou desmotivar a compra de hospedagem nos estabelecimentos mediante as experiências de terceiros ou de conhecidos que foram compartilhadas.

## **REFERÊNCIAS**

- CLEMENTI, Juliana Augusto et al. Mídias Sociais e Redes Sociais: conceitos e características. In: Seminário Internacional Universidades Corporativas e Escolas de Governo - SUCEG, 1., 2017, Florianópolis. **Anais** do I Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo - SUCEG 2017. Florianópolis: Suceg, 2017. v. 1, p. 455-466. Disponível em: <https://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/80>. Acesso em: 05 set. 2022.
- DIAS, Tiago. **O impacto das Redes Sociais e de Websites de Reviews on-line no alojamento hoteleiro**. Dissertação de Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria, Universidade Europeia - Laureate International Universities, Lisboa, 2018. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22976/4/DissertacaodeM-GTHTiagoRafaelDias50030390.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2023.
- GRACIA, Tatiana Gurgel Casanova. **A Psicologia e a análise do comportamento no Marketing**: uma análise do livro O comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo (Solomon, 1996/2008). 2010. Mestrado (Psicologia Experimental: comportamento do consumidor) - Pontifícia Universidade Católica - PUC, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/16618/1/Tatiana%20Gurgel%20Casanova%20Gracia.pdf>. Acesso em: 23 set. 2022.
- LAKATOS, Maria Eva. MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992. (Revista e Ampliada).

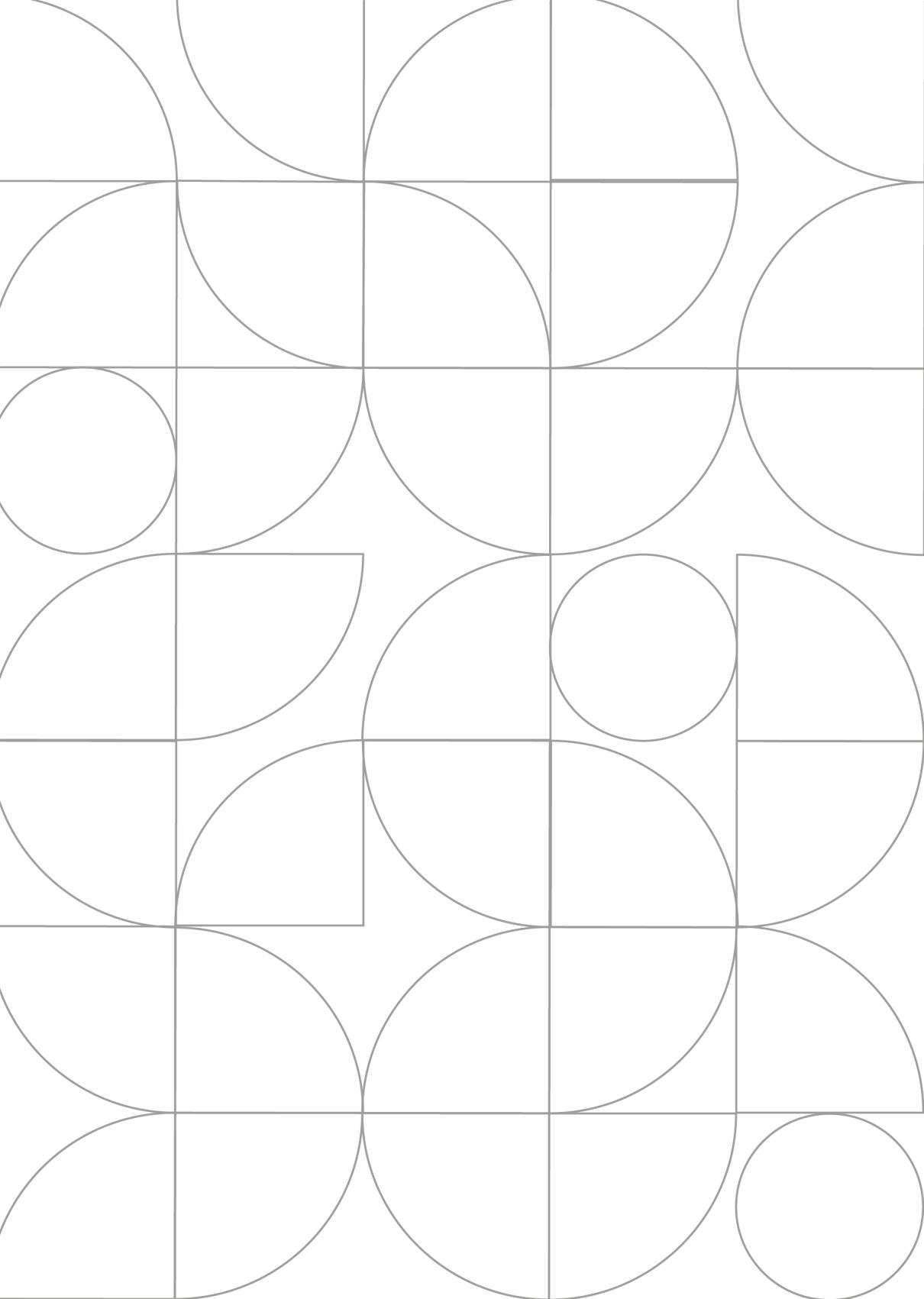
**PORTAL BOOKING. O que são as avaliações dos hóspedes e quem pode escrever uma?** 2021. Disponível em: [\*\*PORTAL BOOKING. Posso pedir para que uma avaliação de hóspede seja excluída?\*\* 2022. Disponível em: \[\\*\\*PORTAL TRIPADVISOR. Diretrizes para publicação de avaliações.\\*\\* 2021. Disponível em: \\[\\\*\\\*PORTAL TRIPADVISOR. Diretrizes de comunidade e conteúdo.\\\*\\\* 2021. Disponível em: \\\[\\\\*\\\\*REZENDE, Sônia Regina Gouvêa. Análise comparativa dos reforços informativos e utilitários no comportamento do consumidor em relação a marcas próprias e marcas de fabricantes.\\\\*\\\\* 2018. 175 f. Tese \\\\(Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia\\\\) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia-GO. Disponível em: \\\\[322\\\\]\\\\(http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/4235. Acesso em: 10 set. 2022.</a></p></div><div data-bbox=\\\\)\\\]\\\(https://www.tripadvisor.com.br/Trust-IImsjBtituuk-Content\\\_guidelines.html. Acesso em: 05 set. 2022.</a></p></div><div data-bbox=\\\)\\]\\(https://www.tripadvisor.com.br/Trust-lvBd3L1aU38Y-Review\\_posting\\_guidelines.html. Acesso em: 05 set. 2022.</a></p></div><div data-bbox=\\)\]\(https://partner.booking.com/pt-br/ajuda/avalia%C3%A7%C3%B5es-dos-h%C3%B3spedes/geral/posso-pedir-para-que-uma-avalia%C3%A7%C3%A3o-de-h%C3%B3spede-seja-exclu%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 04 set. 2022.</a></p></div><div data-bbox=\)](https://partner.booking.com/pt-br/ajuda/avalia%C3%A7%C3%B5es-dos-h%C3%B3spedes/geral/o-que-s%C3%A3o-avalia%C3%A7%C3%B5es-dos-h%C3%B3spedes-e-quem-pode-escrever-uma#:~:text=Como%20funcionam%20as%20avalia%C3%A7%C3%A7%C3%B5es%20dos%20h%C3%B3spedes&text=Elas%20mostram%20as%20melhores%20caracter%C3%Adsticas,horas%20ap%C3%B3s%20o%20check%2Dout. Acesso em: 04 set. 2022.</a></p></div><div data-bbox=)

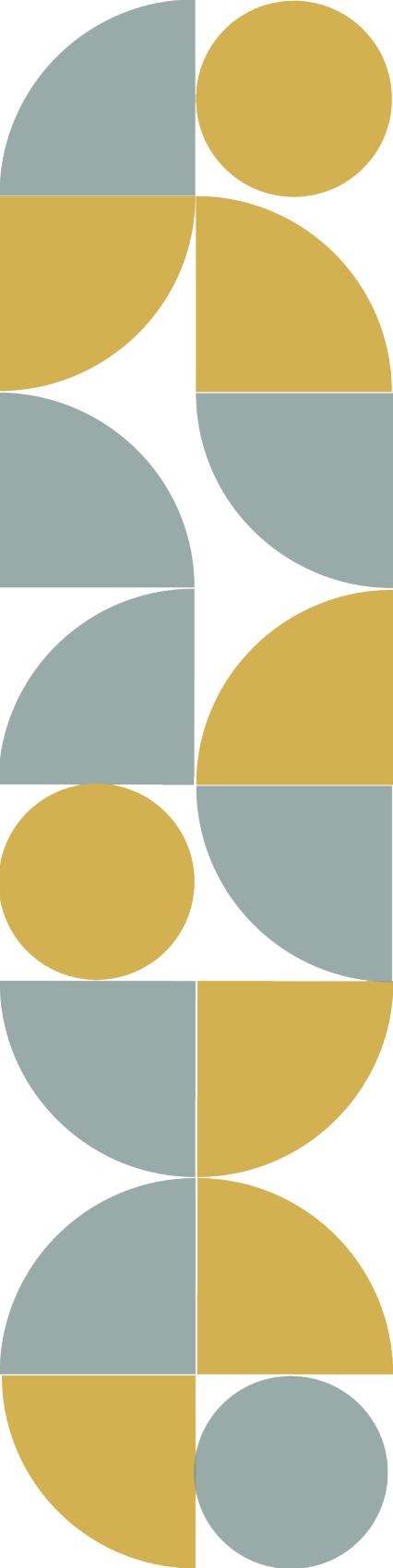
SERRANO, Tiago. **CSAT (Customer Satisfaction)**: o indicador de satisfação do cliente. Portal SoluCX, 2019. Disponível em: <https://solucx.com.br/csat-indicador-de-satisfacao-do-cliente/>. Acesso em: 02 jan. 2023.

SILVA, Douglas da. **O que é CSAT? Para que serve?** Métricas e dados, Zendesk, 2021. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/csat/>. Acesso em: 10 set. 2022.

TODOROV, João Cláudio. O conceito de contingência tríplice na Análise do Comportamento humano, **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, : v. 1, n. 1, p. 75-88, jan./abr. 1985.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 36-49.





## **SOBRE OS AUTORES/AS**

---

**Adriana Roveri das Neves**

Docente do Curso Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas. Mestre em Ambiente e Sociedade pela Universidade Estadual de Goiás. E-mail: adriana.neves@ueg.br

**Bárbara Ninária Miranda Machado Menezes**

Licenciada em Letras - Língua Portuguesa/Língua Inglesa (2018) pela Universidade Estadual de Goiás - Campus Iporá-Goiás. Pós-graduada em Neurociência e Educação Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo (FAMEESP). É pós-graduada em Letramento, Produção dos Sentidos e Escrita pela Universidade Estadual de Goiás - UEG/Iporá. Possui afetividade pela Literatura Infanto-juvenil e religiosa, quadrinhos. E-mail: barbaraninaria@gmail.com.

**Cindy Costa Santos**

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Goiás (UEG) - Caldas Novas. Atua como Assistente Administrativo/Coordenação em uma instituição de Ensino - Instituto IDEIA Internacional, cindyazevedo128@gmail.com

**Daiara Cristina Silva**

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual de Goiás (UEG-Unidade Jussara). Pós Graduanda em Letramento Produção de Sentidos e Escrita pela Universidade Estadual de Goiás (UEG-Unidade Iporá). E-mail: daiaracristinna@hotmail.com.

**Dyeimison Lucas Teles Delfino Menezes**

Pós-Graduando do Curso de Pós-Graduação, MBA Gestão de Negócios. E-mail: dyeimison@ueg.br

**Éder Henrique da Silva**

Graduado em História pela Universidade Estadual de Goiás, Campus de Quirinópolis (UEG/2020). Pós-graduado pela Universidade Estadual de Goiás, Campus de Quirinópolis na área de educação (UEG/2022). E-mail: ederrodrigues.west@hotmail.com.

**Fernanda Suburi Fernandes**

Docente do Curso de Letras e da Especialização Letramento, produção de sentidos e escrita da Universidade Estadual de Goiás - UEG/Unidade Iporá. Doutora em Linguística pela Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT. E-mail: fernanda.fernandes@ueg.br.

**Fernando Silva**

Doutor em Educação Escolar pela UNESP - Araraquara. Possui graduação em Educação Física pela Universidade Federal de Goiás (2000) e mestrado em História, Cultura e Poder pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (2012). Atualmente é professor titular da Universidade Estadual de Goiás em Regime de Tempo Integral à Docência e à Pesquisa (RTIDP). Coordenador do curso de Educação Física da UEG - Câmpus de Quirinópolis. Coordenador do subprojeto PIBID do curso de Educação Física, também da UEG - Campus de Quirinópolis. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Educação Física, atuando principalmente nos seguintes temas: Educação Física, Educação Motor, Desenvolvimento Motor, Educação, Estágio e Formação de Professores. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7289-5558>. E-mail: fernandosilva@ueg.br.

### **Felipe de Oliveira Bernardes**

Formado no curso de Administração em 2016 pela Universidade Estadual de Goiás (UEG) e pós-graduado no curso Lato Sensu de Gestão de Pessoas e Estratégias Financeiras, cursando graduação em Ciências Contábeis pela UniFael, atuou como Encarregado de Faturamento na empresa Ovos Caldas - GO e atualmente como Analista Administrativo no União Supermercado na cidade de Caldas Novas. E-mail: felipedeb@outlook.com

### **Flavia Alves Correia**

Formada em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda, pela Universidade de Uberaba (2000/2003). Possui Especialização Lato Sensu em Gestão da Sustentabilidade Corporativa, realizado pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (2008/2009). Atua desde 2014 no mercado de timeshare e multipropriedade. Em 2015 lançou a Revista Turismo Compartilhado, mídia impressa e digital especialista no segmento, onde ocupa o cargo de diretora de marketing e relacionamento. flavia@turismocompartilhado.com.br.

### **Flávio N. da Silva**

Graduado em Administração de Empresas pela UNIEVANGÉLICA e possui certificação GOOGLE, nível 1, é Founder da Startup em questão no artigo e é Pós-Graduando do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas. Email. Flavio.navis@buyhelp.com.br

**Jamille Rocha Amorim**

Discente do Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Estadual de Goiás. Graduada em Direito pela instituição Uni-ANHANGUERA Centro Universitário de Goiás. Advogada. E-mail: jamilleamorim.adv@gmail.com

**Joana Corrêa Goulart**

Pós-Doutorado em Educação na PUC Goiás. Doutora em Educação Escolar pela UNESP-Araraquara. Mestre em Educação pela PUC-Goiás. Especialização em Educação: Gestão Escolar (UFG-GO), Especialização em Formação Didático-Pedagógica para o Magistério (UFU-MG); e Especialização em Psicopedagogia (FAFI-MG). Graduação em PEDAGOGIA pela Universidade de Rio Verde (1995). Graduação em CIÊNCIAS Licenciatura Curta pela Faculdade de Educação Ciências e Letras de Quirinópolis (1990). Professora titular da Universidade Estadual de Goiás, Câmpus Sudoeste-Quirinópolis. Tutora do Programa Formação Pela Escola do FNDE. Membro da Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação (ANFOPE) e Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE). Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Políticas Educacionais, Formação de Professores, Avaliação, Gestão Educacional. Atuando principalmente nos seguintes temas: Políticas Educacionais, Formação de Professores e Avaliação.

**José Ferreira Lopes Neto**

Possui Mestrado em Ciências da Educação. Graduação em Geografia e Letras pela Universidade Estadual de Goiás. Graduação em Pedagogia pela Faculdade Albert Einstein (2016). Atualmente é professor da Secretaria Municipal de Educação do Município de Inaciolandia-GO, atuando nas Escolas Municipais: Escola Adélia do Nascimento Januário e

Escola Agmar Fernandes Balieiro, Inaciolandia-GO. Atuando principalmente nos seguintes temas: educação, alfabetização, letramento, ambiente e sociedade.

### **Liliam de Oliveira**

Graduação em Letras – Tradutor pela Universidade de Mogi das Cruzes (2001). Mestra (2007) e doutora (2018) em Língua Portuguesa pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. É professora efetiva da Universidade Estadual de Goiás (UEG) em Língua Portuguesa e Linguística. É professora e coordenadora do curso Graduação em Letras, professora no curso de Direito e atua como professora e coordenadora do curso de Pós- graduação Lato Sensu “Letramento, Produção de Sentidos e Escrita”, da UEG – Unidade Universitária de Iporá. Participa do Grupo de Estudos do Discurso e de Nietzsche (GEDIN) na Universidade Estadual de Goiás - Campus Morrinhos. É coordenadora do Projeto de Residência Pedagógica/Língua Inglesa. Membro do Grupo de Trabalho Historiografia da Linguística Brasileira na ANPOLL – Associação Nacional de pós- Graduação e Pesquisa em Letras e Linguística. É escritora de livros didáticos nas áreas de gramática e leitura. Tem experiência na área de Letras e Linguística, com ênfase em Língua Portuguesa, atuando principalmente nos seguintes temas: educação linguística, historiografia linguística, feminismo, retórica, língua portuguesa, metáfora, redação e leitura.

### **Márcio Dourado Rocha**

Docente do Curso de Pós-Graduação, MBA Gestão de Negócios. Mestre em Teoria Econômica e Administração pela Universidade Estadual de Goiás.

**Marcos Vinicius Ribeiro**

Professor Efetivo da graduação em História da Universidade Estadual de Goiás (UEG), Câmpus de Quirinópolis e do Programa de Pós-Graduação em História (PPGHIS) do Campus Sudeste, Sede Morrinhos. Diretor do Instituto Acadêmico de Educação e Licenciaturas da UEG. Doutor em História pela UNIOESTE-PR, Campus de Marechal Cândido Rondon. Possui graduação em bacharelado e licenciatura em História pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Mestrado em História pela mesma Instituição, com área de concentração em História, Poder e Práticas Sociais. Tem experiência na área de História, com ênfase em Estado e Poder, atuando principalmente nos seguintes temas: Regimes militares, Ditaduras de Segurança Nacional e Terrorismo de Estado, Teoria da História e Ensino de História. E-mail: marcos.ribeiro@ueg.br.

**Michele Marques Gonçalves**

Graduada no Curso de Turismo pela Unijales, especialização Latu Senso no curso de Gestão de Negócios com ênfase em Finanças Corporativas pela Universidade Estadual de Goiás - UEG. Atuação como gerente de contas na Atlantica Hotels International. Interessa-se por Comportamento do Consumidor. E-mail: michelle.marquesgoncalves@hotmail.com

**Sônia Regina Gouvêa Rezende**

Doutora em Psicologia na linha de análise do comportamento do consumidor pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (2018). Mestre em Administração, na linha de Organização e Mudanças, pela Universidade Federal de Uberlândia- UFU (2013) com ênfase em marketing; com especialização em Gestão de Pessoas pela União Educacional de Minas Gerais-

Uniminas (2009) e especialização em Educação a Distância pela Faculdade de Administração, Ciências e Letras de Curitiba- PR (2014); graduada em Administração pelo Centro Universitário do Triângulo- Unitri (2007). Docente efetiva em regime de dedicação exclusiva na Universidade Estadual de Goiás- UEG, lotada no Câmpus Sul na Unidade Universitária de Caldas Novas onde atua como docente nos Cursos Administração, Hotelaria e Gastronomia, e também como professora formadora no Curso de Administração Pública no Centro de Ensino e Aprendizagem em Rede da UEG. Está na coordenação do curso Superior de Tecnologia em Hotelaria, Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Negócios com ênfase em finanças corporativa e Assessora Pedagógica da UnU Caldas Novas. Atuou como docente no Curso de Administração na Faculdade Metropolitana da Anápolis-FAMA, nos cursos de Administração e Ciências Contábeis na Sociedade de Ensino de Caldas Novas Ltda - UNICALDAS e UEG-Câmpus Central- Anápolis SET como docente nos cursos de Sistema de Informação e Farmácia. Pesquisas na área de gestão de consumo: marcas (próprias e fabricantes), estratégias de fornecedores e no comportamento dos consumidores, Behavioral Perspective Model; e em educação empreendedora.

### **Talita de Oliveira Felipe**

Pós-Graduanda do Curso de Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativas pela Universidade Estadual de Goiás - UnU Caldas Novas. E-mail: talitadeof@live.com

### **Thiago Henrique Costa Silva**

Orientador. Docente do Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Estadual de Goiás. Doutor em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás. Doutorando

e Mestre em Direito Agrário pela UFG. Graduado em Direito pela UFG. Professor e pesquisador da Universidade Estadual de Goiás. E-mail: thiagocostasilva@ueg.br

### **Venedirce Maria Santos**

Possui graduação em Licenciatura Plena em Geografia pela Faculdade de Educação Ciências e Letras de Quirinópolis - FECLEQ (1993). Mestrado em Geografia pela Universidade Federal de Goiás - IESA-UFG (2002). Doutorado em Geografia pela Universidade Federal de Goiás - IESA-UFG (2011). Professora da Rede Pública Estadual de 1992 a 2017. Professora do Colégio São José no período de 2007 a 2015. Professora das Faculdades FAQUI e FAJOP no período de 2012 a 2018. Coordenadora do curso de Pós Graduação Docência e Inovação na educação básica no período de 08/2021 a 11/2022. Secretaria Municipal de Educação de Quirinópolis no período de 03/2021 a 05/2022. Atualmente professora do curso de Geografia da Universidade Estadual de Goiás, Campus Sudoeste - Sede Quirinópolis. Professora das disciplinas de Geografia Urbana, Orientação para o Estágio Supervisionado. Atual Coordenadora Setorial do curso de Geografia d o Campus Sudoeste - sede Quirinópolis (2023).

## **SOBRE O LIVRO**

Formato: 16x22,5cm

Tipologia: Minion Pro

Número de Páginas: 334

Todos os direitos reservados.

Universidade Estadual de Goiás

BR-153 - Quadra Área, Km 99 - 75.132-903 - Anápolis-GO

[www.ueg.br](http://www.ueg.br) / Fone: (62) 3328-4866

Idealizada e publicada pela Editora UEG, a obra reúne 12 artigos produzidos por discentes e docentes dos cursos de pós-graduação lato sensu da Universidade Estadual de Goiás, ciclo 2021/2023, nas áreas de Letramento, produção de sentidos e escrita, Docência e inovação na educação básica, Gestão de negócios e Gestão de negócios com ênfase em finanças corporativas.

Os artigos da coletânea evidenciam duas vocações acadêmicas centrais da UEG, materializadas a partir de seus câmpus e unidades universitárias: formação continuada de professores para a educação básica e apoio às pessoas e organizações locais em processos de desenvolvimento a partir do território.

As produções contidas nesta coletânea emergem dos contextos exclusivos que caracterizaram o ciclo 2021/2023 dos cursos em questão. Considerando a missão da UEG concentrada na interiorização integrada da pesquisa, do ensino e da extensão em Goiás, além de celebrar a conclusão do curso pelos discentes autores, a publicação destes artigos também simboliza a travessia bem sucedida do período final da pandemia de Covid-19, que afetou de maneira expressiva o funcionamento das instituições de educação superior, ciência e tecnologia e a vida em sociedade.

Prof. Dr. Claudio Stacheira  
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da UEG



ISBN: 978-65-88502-81-5