



TIKI
books



Organização
Luciane Tudá
Roberto Sanches Padula

**Pesquisa Discente no
Curso de Administração**
da PUC-SP - 2017/2018

**Pesquisa Discente no
Curso de Administração**
da PUC-SP - 2017/2018

Organização
Luciane Tudda
Roberto Sanches Padula

**Pesquisa Discente no
Curso de Administração**
da PUC-SP - 2017/2018

Plano de Incentivo a Pesquis
PIPEq
PUC-SP

TIKI
books

Coordenação editorial *Maísa Kawata* | Tikinet
Capa, projeto gráfico e diagramação *Maurício Marcelo* | Tikinet
Imagens de capa *Roberto Sanches Padula*
Preparação *Lucas Giron* | Tikinet
Revisão *Natália Lima* | Tikinet

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

T899

Tudda, Luciane, Org.; Padula, Roberto Sanches, Org.
Pesquisa discente no Curso de Administração da PUC-SP - 2017/2018 /
Organização de Luciane Tudda e Roberto Sanches Padula. - São Paulo: Tiki

Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

328 p.; Il.

ISBN 978-85-66241-16-7

1. Educação. 2. Ensino Superior. 3. Ensino e Aprendizagem. 4. Metodologia de Ensino. 5. Administração. 6. Docentes. 7. Discentes. 8. Pesquisa. 9. Construção Coletiva. 10. Produção Acadêmica. I. Título. II. PUC-SP. III. Curso de Administração. IV. Tudda, Luciane, Organizadora. V. Padula, Roberto Sanches, Organizador.

CDU 378

CDD 378

Catalogação elaborada por Regina Simão Paulino - CRB 6/1154

TIKI
books

Rua Santanésia, 528, 1º andar - Vila Pirajussara
CEP: 05580-050 - São Paulo - SP
Tel.: (11) 2361-1808/1809
www.tikinet.com.br

Sumário

Prefácio	7
O mercado de trabalho para a geração <i>baby boomer</i>	11
<i>Camila Carvalheiro Russo e Renata Schirrmeister</i>	
Os processos logísticos em redes de restaurantes do tipo <i>fast-food</i> , no formato de cadeias franqueadas.....	27
<i>Bruno Amaro dos Santos, Gabriela Nunes Cavaliere e Gin Kwan Yue</i>	
Gestão de crises na comunicação de marcas	51
<i>Bruna Rocha Zagordo e Valdenise Leziér Martyniuk</i>	
Vantagens competitivas de imobiliárias com o uso da internet	77
<i>Caio Negri Contente Camargo e José Iesca Rodrigues</i>	
Geração do milênio, desenvolvimento de carreira e de competências para o mercado de trabalho.....	101
<i>Felipe Feitosa da Silva, Julianna Barbosa Minelli e Elisabete Adami Pereira dos Santos</i>	
O Impacto da tecnologia digital no mercado compartilhado e na economia	127
<i>João Fouyer e Roberto Sanches Padula</i>	
Papel social das organizações em relação ao desenvolvimento profissional do jovem aprendiz.....	157
<i>Ana Carolina Zenone, Luciane Tudda e Myrt Thania de Souza Cruz</i>	

A exploração do capital intelectual dos funcionários nas empresas e possíveis formas de equilíbrio dos interesses entre patrão e empregado pela perspectiva do BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	187
<i>Mariane Silva Nascimento e Myrt Thânia de Souza Cruz</i>	
Fatores inovadores nas pequenas e médias empresas que contribuem para a eficácia organizacional.....	211
<i>Bianca Bianchi de Paula e Crisomar Lobo de Souza</i>	
Diversidade social no ensino superior: caracterização e percepções da juventude discente do curso de administração da PUC-SP.....	235
<i>Bianca M. Rodrigues, Ketley C. de F. Faggian e Pedro Aguerre</i>	
<i>Coworking</i> no varejo: um estudo de caso no comércio alimentício.....	251
<i>Isabella Capucci Carlomagno e Carmen Lidia Ramuski</i>	
A harmonia e divergência das gerações: como liderá-los e engajá-los em uma equipe.....	277
<i>Arnaldo Leotta de Mello Neto e Luciano Antônio Prates Junqueira</i>	
As contribuições da técnica do cliente oculto para empresas atuantes no sistema de franchising: estudo de caso da Mr. Shopper.....	307
<i>Felipe Borges Fontão Cordeiro e Evange Elias Assis</i>	

Prefácio

[...] a educação precisa estar dentro da pesquisa e a pesquisa dentro da educação, inseparável e naturalmente; esse equilíbrio (ainda que seja de meio e fim) constitui a arte de “educar pela pesquisa”

Demo

A universidade é reconhecidamente o *locus* de produção do conhecimento. O Plano de Desenvolvimento Institucional da PUC-SP (PDI) considera a pesquisa como atividade essencial e articuladora do ensino e da extensão, assim como entende que o processo de ensino e de aprendizagem está garantido por meio da pesquisa. Ainda, reconhece que a projeção da universidade se dá em função de seu porte, qualidade de ensino, qualificação de seu corpo docente, função social, produção do conhecimento, e de seu investimento em pesquisa.

No curso de Administração da PUC-SP, que propõe uma formação generalista, especialista e humanística, a pesquisa é incentivada desde o início da graduação, por meio de trabalhos de iniciação científica, e ao término do curso são elaborados os trabalhos monográficos de conclusão. Por meio da dedicação de nossos professores e alunos são desenvolvidas pesquisas de excelência que merecem reconhecimento e publicação.

As linhas de pesquisa do curso estão vinculadas às áreas epistemológicas de gestão estratégica e das organizações, finanças, marketing, operações e de pessoas. As áreas têm autonomia para desenvolver

projetos de pesquisa que são propostos por professores e alunos. Os trabalhos de conclusão de curso e os projetos de iniciação científica ocorrem alinhados com essas áreas e os alunos são orientados por professores doutores com experiência em pesquisa.

Assim, formar para o exercício profissional - o principal aspecto valorizado pelas instituições - pressupõe não só um contexto de transmissão, mas essencialmente de produção de conhecimentos baseados em uma visão humanística, apoiadora do desenvolvimento da sociedade em suas diferentes dimensões, no qual a pesquisa adquire um papel ainda mais fundamental na universidade e no processo de aprendizagem do aluno do curso de Administração.

A pesquisa também é concebida como princípio de formação do aluno. Enquanto princípio educativo, é necessário que o aluno 'aprenda a aprender', e para que isso ocorra 'a descoberta da ciência deve ser alvo de cada aluno'. Compreende-se que para a inserção do aluno da graduação no universo da pesquisa é necessário que ela também seja concebida como princípio científico.

Enquanto princípio científico e educativo, a pesquisa influencia o comportamento e a postura do aluno em relação ao próprio conhecimento e contribui para o desenvolvimento da aprendizagem autônoma no estudante: ao pesquisar, ele aprende a aprender e, ao ensinar a pesquisar, o professor ensina o aluno a pensar e a reconstruir conhecimento. Assim, desenvolve uma postura ativa em relação ao conhecimento e à aprendizagem.

A pesquisa, na formação do aluno de graduação em Administração da PUC-SP, tem contribuído, também, para: vincular teoria e prática na Administração; integrar fenômenos da Administração aos fenômenos da ciência; desenvolver maturidade intelectual; desenvolver espírito crítico - o que, conseqüentemente, amplia o horizonte de opções de atuação e aprimora o desempenho profissional desses alunos -; melhorar o desempenho acadêmico dos estudantes; visualizar e intervir em problemas sociais relacionados ao campo de conhecimento; e desenvolver uma visão interdisciplinar.

Vivemos um momento de mudanças, em que novas e importantes tecnologias vêm se amalgamando ao mundo do trabalho nas organizações. A pesquisa, nesse sentido, traz melhores compreensões de

fenômenos ligados a uma nova realidade, e, com o DNA da PUC-SP, recebem aqui uma visão crítica, calcada num humanismo e num espírito colaborativo, capazes de contribuir com mudanças harmônicas, frente aos desafios incessantes da realidade mutante.

Ao percorrer este livro, o leitor encontra revelações sobre os frutos gerados pelas pesquisas que abordam temas da Administração de forma profissional, humana e crítica. Olhares que contribuem para a atuação e o desenvolvimento das organizações e da sociedade.

Por fim, a pesquisa produz conhecimento, e este só é válido se for compartilhado. É nesse sentido que apresentamos com orgulho e gratidão essa obra *Pesquisa Discente no Curso de Administração da PUC-SP - 2017/2018*, que tem o propósito de promover a divulgação da produção acadêmica e criar um espaço de reflexão sobre os temas de interesse e investigação de nossos alunos e professores.

Essa coletânea foi desenvolvida com recursos do Plano de Incentivo à Pesquisa (PIPEq) - Publicação de Livros (PubPer-PUC-SP) - 2018, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Profa. Dra. Luciane Tudda

Coordenadora do curso de Administração
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
São Paulo, fevereiro de 2019.

O mercado de trabalho para a geração *baby boomer*

Camila Carvalheiro Russo
Profa. Dra. Renata Schirrmeyer

Resumo

O crescimento da população idosa (gerações *baby boomer* e tradicional), assim como a redução da população jovem, quando comparada a anos anteriores, está evidente. A massa economicamente ativa vem se reduzindo e ganhando uma carga ainda maior de pessoas inativas a serem “sustentadas”. Hoje, muitos trabalhadores mais velhos que planejavam sair do mercado de trabalho em breve, ou até mesmo que já haviam se aposentado, estão permanecendo em seus trabalhos ou retornando à atividade para auxiliar nas contas em casa ou aos demais familiares. A contratação de profissionais mais velhos é considerada quando se trata de cargos mais altos; porém quando se trata de cargos mais baixos, como analistas, a prática é menos comum no mercado. A pesquisa verificou a aceitação de empresas de grande porte da cidade de São Paulo no ingresso das gerações mais velhas através de entrevistas com a área de recursos humanos. Foram identificados poucos programas de contratação que foquem em funcionários com idade mais avançada, e em cargos mais básicos. Apesar da identificação de práticas, o trabalhador com mais idade encontra grandes dificuldades em se tornar um funcionário remunerado, sendo um pouco mais apreciados quando se trata de empresas norte-americanas.

Palavras-chave: baby boomer; recrutamento e seleção; envelhecimento; empregabilidade; gestão de pessoas.

1. Introdução

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (RELAÇÕES, 2016), os adultos com idade mais avançada (gerações *baby boomer* e tradicional) estão se tornando mais populosos, enquanto as gerações mais novas (X, Y e Z) passam por um crescimento mais modesto. Em 2010, de acordo com o IBGE (2016), cada grupo de 100 trabalhadores ativos (jovens e adultos entre 15 e 59 anos) teria que trabalhar para suprir a necessidade de 62 pessoas inativas (crianças e adolescentes de até 14 anos e idosos acima de 60 anos). A projeção para 2050 é que cada 100 trabalhadores terão que suprir as necessidades de quase 77 pessoas inativas.

Em 2017 foi bastante discutida a reforma da legislação previdenciária, a qual trata da idade mínima da aposentadoria por idade, que passaria de 60 para 62 anos para as mulheres, permanecendo a mesma idade (65 anos) para os homens. As mudanças legislativas, junto à situação demográfica e econômica atual levam a uma atenção à saúde financeira das famílias. Muitos trabalhadores que estavam planejando sair do mercado de trabalho, ou até mesmo já haviam se aposentado, estão retornando às atividades, ou se mantendo ativos, de forma a auxiliar nas contas de casa ou até de seus familiares.

A pesquisa pretende identificar a aceitação por parte de empresas de grande porte situadas na cidade de São Paulo do ingresso de funcionários da geração *baby boomer* e/ou tradicional, ou seja, novos funcionários que tenham idade igual ou superior a 57 anos.

Nas próximas sessões, são apresentados o referencial teórico sobre as gerações e questões demográficas e, em seguida, é apresentada a metodologia do trabalho, resultados e conclusões.

2. Referencial teórico

2.1. As gerações

O termo “gerações” surgiu por conta das manifestações culturais, políticas e tecnológicas em que pessoas da mesma faixa etária estiveram presentes. Atualmente tem se dado bastante atenção às relações entre

as gerações (MOTTA; WELLWER, 2010). A reportagem de Turci, Kovalick e Alvarez (2010) evidencia que o intervalo entre uma geração e outra ficou mais curta, sendo que hoje em dia elas duram cerca de 10 anos. Assim, são muitas pessoas diferentes convivendo no mercado de trabalho, e os acontecimentos por que cada uma dessas gerações passou é a chave para compreender os valores de cada geração. Rosa (2017) evidencia a necessidade de considerar as diferenças entre as experiências de cada faixa etária ou gerações, pois todas vivem no mesmo momento e se influenciam diretamente.

Os limites entre uma ou outra geração não são claros, tendo divergência entre o início e o fim de cada uma das gerações quando considerados mais de um autor. De modo geral, podemos considerar que a geração Z abrange os nascidos a partir de meados dos anos 90, a geração Y abrange os nascidos entre 1980 e 1990, já a geração X são aqueles que nasceram a partir da década de 60 até o final da década de 70, enquanto os *baby boomers* são aqueles que nasceram entre a década de 45 e 60 e os tradicionais os que nasceram até 1945. O Quadro 1, a seguir, evidencia as diferenciações dos principais autores (OLIVEIRA, 2009; LOIOLA, 2009; CERETTA; FROEMMING, 2011; SANTOS, 2011; ALTINI, 2011; ANDRADE, 2012; MARTIN, 2014; AS GERAÇÕES, 2015; ROSA, 2017; AKEL, 2017):

Quadro 1. Gerações de acordo com os anos.

Ano de nascimento	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	0	5	10
Atores																
Oliveira, 2009																
Loiola, 2009																
Ceretta e Froemming, 2011																
Santos, 2011																
Altini, 2011																
Andrade, 2012																
Martin, 2014																
As gerações..., 2017																
Rosa, 2017																
Akel, 2017																
Tradicionais	Baby Boomers			Geração X				Geração Y				Geração Z				

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 2, a seguir, mostra uma visão geral da maioria deles, bem como suas idades no ano de 2017. Essa definição será adotada para o trabalho como um todo:

Quadro 2. Resumo da divisão das gerações.

	Tradicionais	Baby Boomer	Geração X	Geração Y	Geração Z
Ano de nascimento	Até 1945	1946 a 1960	1960 a 1979	1980 a 1990	1990 em diante
Idade em 2017	Mais de 70 anos	70 a 57 anos	57 a 38 anos	38 a 27 anos	Até 27 anos

Fonte: elaborado pela autora.

Em contrapartida, as características delas são bem melhor definidas, permitindo identificar as alterações gradativas de acordo com as mudanças das gerações ao passar do tempo, as quais serão descritas a seguir.

- **Geração Z:** Nascidos a partir de 1990. De acordo com Ceretta e Froemming (2011), adquiriram o nome “Z”, do termo “zapear”, relacionado à troca constante dos canais de televisão e entre as diferentes formas de adquirir informação. Intimamente ligados à internet e à tecnologia, por já terem nascido na era digital (CERETTA; FROEMMING, 2011). Ainda sem ‘zapear’ tanto pelas empresas, Pati (2015) indica que terão cerca de quatro empresas em seu histórico profissional, as quais serão principalmente de médio porte, prezando pela estabilidade, com crescimento, e depois no dinheiro em si.
- **Geração Y:** Nascidos entre 1980 e 1990. São também conhecidos como geração *Millenials*, por serem a geração que passou pela mudança do milênio, de acordo com Altini (2011). Jovens da liberdade e inovação, pois se desenvolveram junto à entrada da tecnologia e também à prosperidade econômica, de acordo com Santos (2011). Este os considera ambiciosos, individualistas e instáveis, apesar de preocupados com o meio ambiente e os direitos humanos. Desrespeitam cargos ou currículos, dando mais ênfase às competências e ética pessoal do que à hierarquia (LOIOLA, 2009). De acordo com Altini (2011), têm

muita facilidade de comunicação, tendo seus hábitos voltados à obtenção de informação rápida e fácil. Oliveira e Polidoro (2015) evidenciam que comumente são tachados como folgados, distraídos, superficiais e insubordinados, por não se firmarem em um cargo ou emprego quando não concordam com as normas ou tarefas.

- **Geração X:** Nascidos entre 1960 e 1979. De acordo com Altini (2011), o nome “X” foi dado numa tentativa de classificar os jovens que eram muito rebeldes para os padrões da época, questionando a crença e rituais religiosos. Enfrentaram uma juventude hostil, vivenciaram grandes movimentos históricos, como a Guerra Fria, a queda do muro de Berlim, o surgimento da Aids, além de passarem pelos movimentos de direitos igualitários “*Hippie*” e revelações musicais representantes de seus valores e posições políticas, de acordo com Lombardia (2008) e Santos (2011). Gostavam do dinheiro, gerando grande apelo consumista, conforme afirma Oliveira (2009), portanto são preocupados com a estabilidade e crescimento profissional, mas também se preocupam com o sucesso na vida pessoal e na estrutura familiar (OLIVEIRA; POLIDORO, 2015; SANTOS, 2011). Hoje dominantes do mercado de trabalho, são independentes, confiantes e demonstram certo conservadorismo, conforme indica Santos (2011). Apesar disso, reivindicaram maior independência e flexibilidade em seus trabalhos, questionando e alterando princípios e valores primordiais que receberam das gerações mais velhas, julgando mais pelo mérito do que pelo status e apreciando o trabalho em equipe (CONGER, 1998).
- **Baby boomer:** Nascidos entre 1946 e 1960. Foram assim chamados por conta da explosão da taxa de natalidade logo após as Guerras Mundiais, segundo Rosa (2017) e Altini (2011). Conger (1998) diz serem fortes e aprenderam a se adaptar em meio à repressão. Motta e Weller (2010) diz serem descrentes da contribuição da guerra para a evolução da sociedade. De acordo com Santos (2011), havia dois perfis de jovens: os disciplinados, que seguiam os valores tradicionais, buscando estabilidade e estrutura familiar; e os rebeldes, que questionavam as regras da

sociedade e manifestavam por seus ideais. Tiveram grandes conquistas trabalhistas, como a flexibilidade no horário de trabalho e o aumento da licença maternidade, por exemplo, afirma Altini (2011). Apesar disso, colocavam a carreira profissional em primeiro plano, desconsiderando a qualidade de vida (ROSA, 2017). Símbolo de controle dos líderes, eram leais à empresa e focados nos resultados, valorizando o status e a ascensão profissional. Hoje, sua profissão continua sendo sua identidade e continuam resistentes às mudanças (SANTOS, 2011).

- **Tradicionalistas:** Nascidos até 1945. Também são chamados de “Veteranos”, por terem vivido as duas Guerras Mundiais e a Grande Depressão de 1929 e verem o mundo se modificar (ANDRADE, 2012). São pessoas rígidas e apegadas a regras, de acordo com Kulloock (2010). Andrade (2012) salienta a compaixão, solidariedade e os laços familiares tradicionais como característica da geração. Cercados por autoritarismo, o blog Comunicando Gerações (A GERAÇÃO, 2013) os aponta como pessoas práticas, dedicadas e adoradoras de hierarquias; destacando também a fidelidade incondicional à empresa. O artigo também salienta o desafio e resistência aos avanços tecnológicos desses profissionais. Andrade (2012) e o referido blog (A GERAÇÃO, 2013) enfatizam que muitas pessoas desta geração já não estão mais presentes no mercado de trabalho. Costa (2012) ainda salienta a importância da presença das pessoas desta geração para a transferência dos conhecimentos aos jovens da empresa.

2.2. Perfil demográfico

Analisando os dados do IBGE (2016), fica evidente a alteração do perfil populacional. Quando comparadas as projeções populacionais para 2026 das faixas etárias com o histórico de 2000, pode-se ver claramente que a faixa mais populosa passou das pessoas entre 15 e 20 anos para pessoas entre 40 e 50 anos. Além disso, é bastante claro o crescimento das populações com mais de 55 anos; essa população praticamente dobrou entre 2000 e 2018.

A população da cidade de São Paulo apresenta perfil etário bastante semelhante ao Brasil como um todo, de acordo com o IBGE (2013). Nos anos 2000, a população de até 14 anos se apresentava mais numerosa no Brasil, passados 18 anos, a faixa mais populosa está com 30 a 34 anos, a mesma geração. A projeção para 2026 mantém praticamente o mesmo desenho para esta geração. Quando estratificamos esta figura às gerações, podemos dizer que a geração Z, aqueles nascidos a partir de 1990, sempre se manteve a mais populosa que as demais. A Figura 1 demonstra a comparação da pirâmide etária entre os anos de 2000, 2018 e a projeção para 2026 do Brasil, comparado à população da cidade do estado de São Paulo:

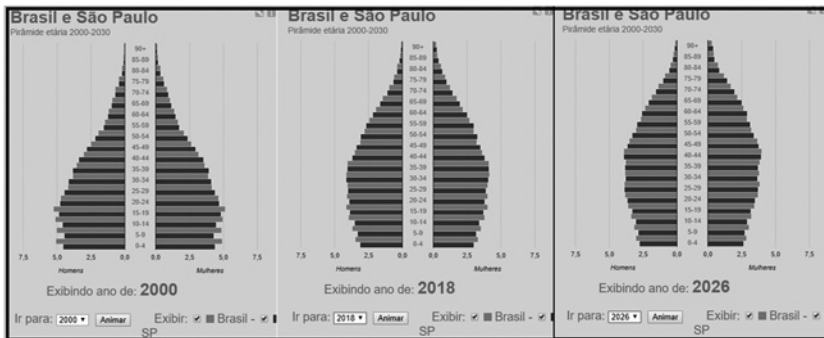


Figura 1. Comparação da população do Brasil e do estado de São Paulo nos anos de 2000, 2016 e 2026.

Fonte: IBGE (2016).

A partir de 1991 houve crescimento da população ativa (15 a 59 anos) e o grupo trabalhador saltou de 85,1 milhões para 126 milhões de trabalhadores no Brasil no momento em que a economia refletia sinais de dificuldades. De acordo com o site do IBGE (2016), a estrutura demográfica do Brasil começou a se alterar sutilmente a partir de 1940. Os níveis de mortalidade reduziram, sem a redução da taxa de natalidade, causando o crescimento populacional. Após a década de 60 a situação mudou em decorrência de queda expressiva nos níveis de fecundidade, implicando no crescimento mais lento do número de crianças e adolescentes, paralelo ao aumento da população em idade ativa e idosos.

2.3 Alterações legislativas

Em 2017 muito se discutiu sobre a Consolidação das Leis Trabalhistas, a qual foi alterada no próprio ano, e sobre a legislação da Previdência Social, não tendo sido alterada até a elaboração deste trabalho. Uma das alterações mais importantes, neste caso, foi a autorização da jornada de trabalho intermitente, permitindo jornadas 12x36, a regulamentação da contratação de terceiros e também a definição de trabalhos esporádicos, excluindo o vínculo empregatício.

A grande questão das discussões acerca das alterações previdenciárias, de acordo com Resende e Fernandes (2019), abrange a mudança da idade mínima da aposentadoria de 60 para 62 ou 63 anos para as mulheres, mantendo 65 anos para os homens. Além disso, o tempo de contribuição para receber a aposentadoria também seria aumentado.

2.4 Idosos ativos

Em 1983, dos idosos com 60 anos ou mais que permaneciam no mercado de trabalho, 57% já estava aposentado. Hoje este número passou a 96% na cidade de São Paulo (ALMEIDA, 2016), acredita-se que por consequência à crise econômica. Nos anos 70, já existia o medo da pobreza na velhice. Apesar das medidas adotadas pela Constituição, que causaram a redução de idosos sem rendimento, hoje ainda se vê necessidade de regulamentação para mitigar o “descarte” do trabalhador maduro. No Brasil, segundo Almeida (2016), um desempregado aos 40 anos acaba caindo na informalidade. Hoje, dos homens com mais de 40 anos nesta situação, 43% trabalham por conta própria, ou seja, quase 60% estão desprotegidos socialmente. De acordo com Cepellos (2018), o envelhecimento é um fator de exclusão do mercado de trabalho. Os *baby boomers* e tradicionais são vistos como funcionários mais caros e menos produtivos e por esta razão é muito comum caírem no mercado informal, quando o empregador não recolhe impostos, tornando-o mais barato ao empregador e permitindo jornadas mais flexíveis ao trabalhador (BADARI, 2017).

A matéria de De Chiara e Brandão (2018) afirma que quase 11 milhões de brasileiros dependem da renda dos aposentados para viver; assim, a renda baixa é o principal motivo da continuidade dos idosos a trabalhar. Apesar da renda baixa, os contribuintes da Previdência são em menor quantidade do que os que recebem esta renda, tendendo a ser cada vez menor e a quantidade de aposentados ser cada vez maior, dificultando ainda mais a possibilidade de qualquer aumento na aposentadoria.

3. Metodologia

Neste estudo, de caráter exploratório, foi realizado um levantamento de informações sobre as gerações pela revisão bibliográfica em artigos científicos, boletins e dados obtidos em instituições renomadas nos assuntos, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, referência em dados demográficos brasileiros (PRODANOV, 2013).

O método qualitativo, de acordo com Rodrigues (2007), é principalmente de caráter descritivo, neste caso, obtendo informações as quais são interpretadas e têm significados atribuídos indutivamente. Tendo sido executada a fundamentação teórica, foi realizada pesquisa de campo qualitativa com entrevistas com profissionais responsáveis pelo recrutamento e seleção de empresas de grande porte, de atuação multinacional sediadas na cidade de São Paulo. As entrevistas foram semiestruturadas, ou seja, foi elaborado um roteiro inicial a ser usado como base nas conversas e entrevistas, com o objetivo de identificar políticas, programas, práticas ou costumes das empresas ou gestores na contratação de candidatos com idade mais avançada (*baby boomer* ou tradicional).

4. Análise dos resultados

Foram realizadas entrevistas com 19 empresas, das quais mais de 60% estão no *hall* das 500 empresas mais valiosas do mundo de 2017, de acordo com a BrandFinance (GLOBAL, 2017). A partir destas entrevistas, foram obtidas informações, conforme o Quadro 3, abaixo:

Quadro 3. Empresas entrevistadas, suas origens e presença de programas de contratação de novos funcionários com idade mais avançada.

	Sobre	Há programa?	Qual área de contratação?	Origem
1.	Ramo: Logística Funcionários: 400.000	Não	-	EUA
2.	Ramo: Farmacêuticos e de higiene Funcionários: 127.100	Sim	Vendas	EUA
3.	Ramo: Químico Funcionários: 113.292	Não	-	Alemanha
4.	Ramo: Tecnologia Funcionários: 12.691	Não	-	EUA
5.	Ramo: Logística Funcionários: 18.700	Não	-	França
6.	Ramo: Consultoria Funcionários: 236.000	Não	-	Inglaterra
7.	Ramo: tecnologia e inovação Funcionários: 333.000	Sim	Independente	EUA
8.	Ramo: Alimentos e bebidas Funcionários: 264.000	Sim	Operacional	EUA
9.	Ramo: Agronegócio Funcionários: 28.150	Não	-	Suíça
10.	Ramo: Farmacêutico Funcionários: 135.700	Não	-	Suíça
11.	Ramo: Brinquedos e jogos Funcionários: 10.000	Não	-	EUA
12.	Ramo: Soluções tecnológicas Funcionários: 300.000	Não	-	França
13.	Ramo: Varejista Funcionários: 381.227	Não	-	França
14.	Ramo: Cosméticos Funcionários: 7.000	Não	-	Brasil
15.	Ramo: Serviços Financeiros Funcionários: 90.320	Não	-	Brasil
16.	Ramo: Serviços Financeiros Funcionários: 6.062	Não	-	Brasil
17.	Ramo: Serviços Aéreos Funcionários: Não divulgado	Sim	-	Brasil
18.	Ramo: Seguros Funcionários: 36.000	Sim	-	Japão
19.	Ramo: Comércio Funcionários: 140.000	Sim	Operacional	Brasil

Fonte: elaborado pela autora.

Das 12 empresas entrevistadas, três apresentam um programa especificamente voltado para os *baby boomers*, sendo estas de origem americana. De forma geral, as companhias americanas mostraram maior preocupação com a inclusão de novos funcionários com idade mais avançada, sendo mencionado mais de uma vez o cuidado com os colaboradores como parte da cultura da empresa americana.

Nenhuma empresa entrevistada restringe os funcionários quanto à idade, seja em programa de contratação, ou até mesmo em programas para o final de sua carreira. Há alguma restrição para determinados cargos que exigem esforço físico, os quais a organização julga não serem adequados aos *baby boomers*, mas, ainda assim, salientou-se que não há impeditivo oficial para a candidatura às vagas que se abrem nesta área. Apesar disso, não se vê candidatos com mais de 45 anos, nem funcionário com esta idade nestes cargos.

Todas as instituições mencionaram a proporcionalidade entre a idade e o cargo. Cargos mais baixos, como de um analista, recebem muito mais candidatos jovens; enquanto cargos mais altos, como de um gerente, recebem candidatos um pouco mais velhos, mas pouco comum os *baby boomers*, sendo ainda menos comuns os tradicionais. Foi mencionada por empresa de cultura norte americana a preocupação desta pesquisa passar a ser tendência para um futuro não tão distante, devido à projeção de alteração na pirâmide populacional.

Algumas empresas mencionaram o costume dos gestores no aconselhamento de uma faixa de idade, seja ela mais ou menos restritiva. Visando mitigar esta prática, uma das empresas entrevistadas desenvolveu um programa de contratação às cegas, em que o gestor avalia o currículo do funcionário sem ter as informações pessoais disponíveis, como sexo, endereço, foto e idade, por exemplo.

Somente a partir de um estudo mais aprofundado e detalhado sobre a cultura das organizações poder-se-ia afirmar a relação entre as práticas de atenção a um público de mais idade e a origem de sua cultura organizacional. Da mesma forma, seria necessário pesquisar mais a fundo os programas identificados, de forma a validar sua aplicação e também avaliar sua efetividade. A existência de leis norte-americanas, que englobem os cuidados com pessoas de mais idade, possivelmente são o principal propulsor à existência destas

práticas, cuidados e programas nas empresas de origem americana, mesmo no Brasil.

O fator gerador dos programas identificados se deu pela carga de conhecimento que esses profissionais podem trazer e, principalmente, pelas consequências desse conhecimento. O tempo de experiência geralmente significa conhecimento no ramo e de todos os *stakeholders*. Dessa forma, a contratação de um profissional que tenha muitos anos de carreira seria, apesar de caro, de extrema valia para a empresa, mesmo que este não tenha longa perspectiva de tempo de trabalho na empresa por conta de sua idade.

Outro interesse identificado nesses profissionais foi no nome deste. Muitas vezes o tempo de carreira torna o profissional renomado no ramo, trazendo um valor intangível à empresa que ele colabora. Assim, a idade desse profissional de nada interfere uma vez que seu nome é seu principal atrativo, até mais do que sua competência em si.

A indicação de faixa etária pelo gestor muitas vezes se dá pela suposta facilidade de entrosamento do novo funcionário com a equipe quando este tem idade próxima aos demais funcionários. Assim, o gestor solicita à área de recursos humanos um novo profissional com idade próxima à idade dos demais membros da equipe, acreditando que assim terá menos preocupações com a integração deste novo colaborador.

Apesar da ausência de política ou programa da maioria das empresas, elas não se mostraram contrárias à contratação de profissionais mais velhos. A indicação delas foi a relação ao cargo em que estas pessoas se aplicariam. Foi evidente maior abertura para a contratação dos integrantes da geração *baby boomer* para cargos mais sêniores do que para cargos de analistas. A grande argumentação das companhias se deu ao salário pretendido por essas pessoas, além da carga de conhecimento que elas trazem. Tornando, assim, inadequada a contratação de uma pessoa com grande carga profissional para um cargo que exige carga profissional mais simples.

5. Conclusão

De forma generalista, as empresas enxergam os candidatos mais velhos como profissionais de muita experiência. Por isso, é muito

comum empresas considerarem a contratação deles para cargos mais altos, a partir de gerência, por exemplo. Desta forma, é evidente a preferência destes candidatos somente para a ocupação de altos cargos, sendo estes candidatos frequentemente desconsiderados do processo seletivo de cargos mais baixos ou de menor retorno financeiro.

Apesar da dificuldade, ainda é possível o retorno do funcionário com mais de 57 anos ao mercado de trabalho, uma vez que foram encontrados alguns programas de incentivo na contratação deste perfil. Já a entrada desses funcionários em uma nova carreira, a qual o candidato não tenha alguma experiência, se torna mais difícil, uma vez que somente um dos programas identificados considera a contratação independente das experiências anteriores. Além disso, o retorno à atividade para estes profissionais é também possível quando consideramos trabalhos informais ou até mesmo o empreendedorismo, uma vez que muitas pessoas experientes estão abrindo suas próprias empresas.

Hoje em dia foca-se principalmente na contratação de jovens; os “jovens talentos”; e pouco se direciona a atenção para o público em questão nas contratações. A idade dos funcionários não é um dos fatores considerados quando se fala em diversidade, a qual inclui principalmente a orientação sexual, a cor da pele, o sexo e a condição física dos profissionais. Há a possibilidade desta faixa se tornar uma preocupação somente no futuro, quando a alteração da pirâmide demográfica se tornar mais evidente.

A ausência de políticas de restrição de idade do funcionário não nos permite concluir que estas não existam na prática. A cultura brasileira não vê a restrição de idade do candidato como boa prática; Assim, as empresas não divulgam esta forma de trabalho e muitas vezes omitem esta prática quando são questionadas.

Portanto, na cidade de São Paulo (SP), as empresas de grande porte estão dispostas a contratar funcionários da geração *baby boomer*, e até tradicionais, principalmente quando se trata de cargos em nível mais altos. Há ainda a possibilidade de contratação para cargos menos elevados, porém são menos comuns e dependem mais do ramo de atuação que se deseja e da experiência que o profissional tem.

Referências

- AKEL, S. *Quatro gerações, um propósito*. Abílio Diniz. Disponível em: <http://bit.ly/2OzkrCE>. Acesso em: 25 set. 2017.
- ALMEIDA, C. Entre homens idosos no mercado de trabalho, 51,6% são aposentados. *O Globo*, Rio de Janeiro, 24 out. 2016. Disponível em: <https://glo.bo/2SfwqL7>. Acesso em: 21 fev. 2018.
- ALTINI, M. Z. *Evolução das gerações*. PHMB Advogados, Jaraguá do Sul, SC, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2Ga7HkF>. Acesso em 20 set. 2017.
- ANDRADE, S. I. de et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. *Anais* [...]. Resende: Aedb, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2taMI8J>. Acesso em: 15 out. 2017.
- BADARI, J. A dificuldade do idoso no mercado de trabalho. *Gazeta Digital*, Cuiabá, 21 dez. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2MOBUEg>. Acesso em: 29 jan. 2019.
- GLOBAL 500 2017: the most valuable brands of 2017. *Brand Finance*, [S. l.], 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2jurxMN>. Acesso em: 14 mai. 2018.
- CEPELLOS, V. M. Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração. *Teoria e Prática em Administração*, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 138-159, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2DWyU8p>. Acesso em: 29 jan. 2019.
- CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. *RAUnP*, Natal, v. 3, n. 2, p. 15-24, 2011.
- A GERAÇÃO Tradicional. *Comunicando Gerações*, [S. l.], 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2Ttxtwhf>. Acesso em: 19 nov. 2017.
- AS GERAÇÕES X, Y e Z e suas características: qual sua geração? *Sucesso Jovem*. [S. l.], 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2TDdjat>. Acesso em: 20 set. 2017.
- CONGER, J.A. How 'Gen X' managers manage. *Strategy & Business*, [S. l.], n. 10, p. 21-31, 1998. Disponível em: <https://bit.ly/2SvAENR>. Acesso em: 23 set. 2017.
- COSTA, J. E. Profissionais com mais de 50 anos retornam ao trabalho. *Revista Exame*, São Paulo, 6 jul. 2012. Disponível em: <https://abr.ai/2D9HPld>. Acesso em: 19 nov. 2017.

- DE CHIARA, M.; BRANDÃO, R. Número de lares que dependem da renda de aposentados cresce 12% em um ano. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 15 jul. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2upMknZ>. Acesso em: 29 jan. 2019.
- SANTOS, C. F. dos et al. O processo evolutivo entre as gerações x, y e *baby boomers*. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 2011, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Fea-USP, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2HWO0yy>. Acesso em: 25 set. 2017.
- RELAÇÕES entre as alterações históricas na dinâmica demográfica brasileira e os impactos decorrentes do processo de envelhecimento da população. *IBGE*, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2t8oDja>. Acesso em: 05 nov. 2017.
- IBGE divulga as estimativas populacionais dos municípios para 2017. *IBGE*, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2KO4zc1>. Acesso em: 07 de abr. 2018.
- KULLOCK, E. Por que as gerações estão no nosso foco? *Foco em Gerações*, mar. 2010. Disponível em: <http://bit.ly/2TEuvLP>. Acesso em: 19 nov. 2017.
- LOIOLA, R. Geração Y. *Galileu*. São Paulo, out. 2009. Disponível em: <https://glo.bo/iW5svD>. Acesso em: 15 out. 2017.
- LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales- motivaciones y valores de la generacion Y. *Documento de investigación. DI-753*. Mayo, 2008. Disponível em: <http://bit.ly/2WwAMLd>. Acesso em: 25 set. 2017.
- MARTIN, E. 5 Things you need to know about working with generation Z. *Business Insider*, New York, 3 set. 2014. Disponível em: <https://read.bi/2RIR6Gd>. Acesso em: 25 set. 2017.
- MOTTA, A. B. da; WELLER, W. Apresentação: a atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. *Sociedade e Estado*, Brasília, DF, v. 25, n. 2, p. 175-184, maio/ago. 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2GoAEZr>. Acesso em: 23 set. 2017.
- OLIVEIRA, L. F. A.; POLIDORIO, G. R. S. Geração Y e o mercado de trabalho: como evitar conflitos entre diferentes gerações. In: ETIC: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 8., 2012, Presidente Prudente. *Anais [...]*. Presidente Prudente: Toledo, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2RCMu4l>. Acesso em: 19 nov. 2017.

- OLIVEIRA, S. *Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos*. São Paulo: Clube de Autores, 2009.
- PATI, C. 6 descobertas surpreendentes sobre a geração Z no trabalho. *Exame*, São Paulo, 11 ago. 2015. Disponível em: <https://abr.ai/2DUuUF2>. Acesso em: 19 nov. 2017.
- PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2IUYYJR>. Acesso em: 25 abr. 2018.
- RESENDE, T.; FERNANDES, T. Previdência com transição na metade do tempo de Temer. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 8 jan. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2QyC6dW>. Acesso em: 29 jan. 2019.
- RODRIGUES, W. C. et al. *Metodologia científica*. Paracambi: Faetec: IST, 2007.
Disponível em: <http://bit.ly/2JRqPGM> Acesso em: 19 nov. 2017.
- ROSA, A. C. *Geração Y: sua influência no mercado de trabalho e os desafios dos gestores em gerenciá-la*. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2MPiwJy>. Acesso em: 23 set. 2017.
- TURCI, F.; KOVALICK, R.; ALVAREZ, R. Geração X, Y e Z: as mudanças no mercado de trabalho - Parte 1. *Felipe*. YouTube. 2010. Disponível em: <https://youtu.be/l65De0L97lw>. Acesso em: 12 out. 2017.

Os processos logísticos em redes de restaurantes do tipo *fast-food*, no formato de cadeias franqueadas

Bruno Amaro dos Santos
Gabriela Nunes Cavalieri
Prof. Dr. Gin Kwan Yue

Resumo

A alimentação é uma das necessidades principais do ser humano. Atualmente e principalmente nos grandes centros urbanos, existem diversos estabelecimentos dedicados ao fornecimento de refeições classificadas como *fast-food*, uma refeição rápida. Este tipo de organização é uma resposta à mudança de costumes ocorrida na sociedade, levando a um número cada vez maior de pessoas que consomem refeições fora do lar. Há inúmeros processos logísticos envolvidos na operação de um restaurante *fast-food* para que ele possa atender o seu cliente final: aquisição de insumos, controle de estoques, armazenagem, distribuição, entre outros. A maneira como estes processos são realizados pode impactar diretamente no resultado destes restaurantes, garantindo uma maior ou menor competitividade. O objetivo deste estudo é pesquisar os processos logísticos envolvidos numa rede de restaurantes *fast-food*, visando o atendimento de seu cliente. Foram feitas pesquisas de campo com uma amostra de redes de restaurantes e com provedores dos processos logísticos para entender as diversas relações entre os participantes da cadeia de suprimentos de um restaurante *fast-food*.

Palavras-chave: restaurante *fast-food*; franquias; operador logístico; cadeia de suprimentos.

1. Introdução

A alimentação fora de casa tornou-se um hábito na rotina dos brasileiros, não só pela conveniência, como também pela praticidade. Outro aspecto que contribuiu com esse hábito foi a busca por refeições rápidas. Os estabelecimentos que oferecem as refeições que substituem a alimentação residencial são encontrados em diversas regiões do Brasil e atendem aos diferentes gostos de cada estado brasileiro.

Neste cenário, o setor escolhido para estudo é o mercado de *food service* (FS), que engloba a cadeia de produção e distribuição de alimentos, bebidas, insumos e serviços, visando atender aos estabelecimentos que preparam e fornecem refeições efetuadas fora do lar. O mercado de FS é representado pelos estabelecimentos que fornecem uma alimentação aos consumidores que procuram refeições fora dos seus lares.

Atualmente, existem diversos estabelecimentos dedicados ao fornecimento de refeições classificadas como *fast-food*, uma refeição rápida. Este tipo de organização é uma resposta à mudança de costumes ocorrida na sociedade, levando a uma maior demanda por serviços de alimentação produzida fora de casa.

Conforme os dados da *Pesquisa de orçamentos familiares: 2008-2009* (POF), elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mais de um quarto das refeições no Brasil são consumidas fora do lar. Nos grandes centros urbanos, passa de um terço. No mesmo estudo, o IBGE aponta que os gastos das famílias com alimentação fora do lar evoluíram de 24%, em 2003, para 31%, em 2009 (IBGE, 2011).

A indústria da alimentação foi a maior empregadora na indústria de transformação, com 1,6 milhão de empregos diretos em 2016, segundo o IBGE. Os dados históricos de faturamento, entre 2010 e 2016, apresentados pela Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2016), corroboram com a importância do setor de alimentação. A indústria de alimentos teve um faturamento, em 2010, de R\$ 255,1 bilhões, destinados ao mercado interno. Deste total, 29,6% corresponde aos diversos canais de FS, num montante de R\$ 75,6 bilhões. Em 2016, a indústria de alimentos teve um faturamento de R\$ 477,2 bilhões, sendo de R\$ 154,2 bilhões a parcela distribuída pelos diversos canais de FS.

O formato de franquias visa buscar uma identidade de marca e, para isto, pode oferecer, como premissa, o mesmo cardápio e preços dos produtos iguais em todas as lojas. Uma pesquisa realizada por Yue (2007) mostrou que uma das maiores dificuldades de operação dos restaurantes é a gestão dos insumos necessários para a operação do restaurante. A pesquisa identificou que existem diversas formas de gestão das atividades da cadeia de suprimentos, apresentando grande variedade nos processos de aquisição, armazenagem, controle de estoques e distribuição física dos insumos necessários aos restaurantes.

Uma cadeia de suprimentos envolve o conjunto de todas as organizações que, direta ou indiretamente, possibilitam a realização do pedido de um cliente final, no caso, o consumidor do restaurante. Todos os participantes devem se voltar para o único elo que avalia o valor agregado de toda a cadeia - o cliente final. Devem buscar, em conjunto, a maximização do valor gerado a este cliente (CHOPRA; MEINDL, 2003).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve as decisões sobre os processos e fluxos que ocorrem entre os diversos elos da cadeia. Os fluxos podem ser visualizados pelo movimento dos produtos nas várias instalações dos participantes da cadeia, pela rede de informações, presente nos diversos processos, e pelas trocas de capital entre os parceiros da rede.

Este estudo será dirigido à cadeia de suprimentos destes restaurantes, estabelecidos em forma de franquia, buscando entender as relações entre os participantes da cadeia, com o objetivo de estudar os processos logísticos envolvidos para a gestão dos insumos dos restaurantes *fast-food*.

1.1. Problema de pesquisa e objetivos do trabalho

A questão principal deste estudo é compreender como os restaurantes tipo *fast-food*, em forma de franquia, estão distribuídos pelo Brasil - redes, locais, unidades que operam e tipo de cardápio - e, por meio disso, analisar as dificuldades decorrentes dessa distribuição.

Além da distribuição geográfica, observações empíricas, principalmente na cidade de São Paulo, mostram que as diversas redes mantêm uma identidade e padronização nos produtos oferecidos. O padrão

exigido pela franquia e a distribuição geográfica geram operações logísticas complexas, pois o estabelecimento serve, em sua unidade, um prato padronizado, que necessita dos mesmos recursos em todas as outras unidades da franquia. Os insumos chegam aos restaurantes por meio de um fornecedor e esse insumo é transportado, atendendo a algumas exigências devido à perecibilidade.

Há, assim, uma grande dependência da disponibilidade dos recursos, nos momentos de sua necessidade, para a preparação da refeição. Ao mesmo tempo, as políticas de estoques dos insumos, adotadas pelos restaurantes, podem levar a resultados diversos nos aspectos de investimento no estoque. Para Martins e Alt (2009), os estoques sempre representam uma parcela substancial dos ativos das empresas. A qualidade da administração dos estoques pode representar a possibilidade de geração de negócios, pela disponibilidade dos insumos, no momento necessário, ou um excesso de capital imobilizado, sem agregação de valor.

O restaurante tipo *fast-food* agrega valor pela oportunidade de oferecer ao seu cliente uma refeição, aliado ao atendimento de inúmeras outras necessidades deste cliente, destacando-se: a conveniência do local, a qualidade e a garantia da segurança dos alimentos, o preço da refeição, a cortesia e a rapidez no atendimento.

Os diversos processos logísticos envolvidos na disponibilização dos insumos de um restaurante - aquisição, armazenagem, controle de estoques e distribuição física - podem ser realizados de diversas maneiras, envolvendo diversas organizações. Sendo assim, os objetivos desta pesquisa destacam-se nos seguintes aspectos:

- **Objetivo Geral:** estudar os processos logísticos envolvidos numa rede de restaurantes *fast-food*, visando o atendimento de seu cliente.
- **Objetivos Específicos:**
 - identificar as características das redes de restaurantes *fast-food*, em forma de franquia, existentes no Brasil;
 - mapear os processos logísticos envolvidos na operação dos restaurantes;
 - identificar as políticas de estoque, adotadas pelas redes de restaurantes, e as possíveis configurações nos modelos de abastecimento destas redes;

- verificar a forma e a possibilidade de terceirização existentes nos processos logísticos.

1.2. Metodologia

A fundamentação do estudo constitui-se na pesquisa bibliográfica. Busca-se, na literatura, bases para a conceituação teórica de cadeia de suprimentos e a contextualização do cenário atual do mercado de refeições fora do lar. Para a classificação da pesquisa, emprega-se os critérios desenvolvidos por Vergara (2016), que dividem a metodologia em dois principais aspectos:

- a) Quanto aos fins: os resultados serão obtidos por meio de uma pesquisa de campo exploratória, com a finalidade de investigar os modelos de negócios na rede de restaurantes do tipo *fast-food*. Segundo Vergara (2016), a investigação exploratória é realizada em áreas com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, em vista disso, não comporta hipóteses, pois estas surgirão durante ou ao final da pesquisa.
- b) Quanto aos meios: o meio de investigação utilizado será a pesquisa de campo. Para Vergara (2016), trata-se de uma investigação empírica, em que se pode aplicar questionários e entrevistas, realizada no local onde ocorre um fenômeno ou possui fundamentos para explicá-lo. Além da pesquisa de campo, será feito um estudo de caso com dois operadores logísticos (OL). Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um método de pesquisa que possibilita a realização de uma investigação sobre o problema estudado, de modo que seja possível retratar a situação real do tema.

2. Cadeia de suprimentos

O conceito de cadeia de suprimentos está relacionado com o sequenciamento de atividades de transformação, cujo objetivo é maximizar o valor do produto ofertado, que, por sua vez, atende ao pedido do cliente. Para Chopra e Meindl (2003), essa rede de operações engloba

todos os processos e não visa apenas os fabricantes e fornecedores, mas também varejistas, transportadoras, depósitos e outros estágios, diretamente ou indiretamente, requisitados. Segundo Ballou (2001), uma única empresa não está habilitada para abranger o percurso completo do produto, que engloba desde a extração de matéria prima, até o consumo final.

Para Handfield e Nichols Jr. (1999), a cadeia de suprimentos contempla os processos de transformação dos insumos até o consumidor final, bem como os respectivos fluxos de informação; sendo que essas informações fluem em ambos os sentidos na cadeia de suprimentos.

Uma cadeia de suprimentos gera dependência entre as empresas participantes, à medida que o desempenho ineficiente de um membro prejudica todos os outros elos da cadeia. Uma atividade que contém diversos fatores influenciando-a pode ser considerada com um elevado grau de complexidade. Como é o caso dos restaurantes do tipo *fast-food*, que comportam diferentes processos - refrigeração, armazenagem, atendimento - até o produto chegar ao consumidor final.

Segundo Vivaldini, Souza e Pires (2008), os prestadores de serviços logísticos são os responsáveis pela coordenação das operações de abastecimento na cadeia. Como descreve Yue (2007, p. 19), "*no caso das redes de restaurantes fast-food, há na cadeia de valores uma alta intensidade de informações nos diversos processos logísticos, envolvendo fornecedores, restaurantes, clientes e a organização detentora da marca da rede*".

As atividades logísticas foram desenvolvidas a partir do momento em que o ponto de consumo foi deslocado do ponto de produção. O fluxo e a armazenagem de suprimentos, materiais e produtos, são processos constituintes da logística e estas atividades devem ser executadas de maneira eficaz e eficiente em termos de qualidade, tempo e custos.

Para Bowersox e Closs (2001), a logística tem como missão atender as necessidades do consumidor e, do ponto de vista executivo, atingir uma competência operacional que represente o estado da arte por meio do equilíbrio entre as expectativas de serviço e gastos, a fim de alcançar os objetivos do negócio.

Segundo Ballou (2001), a logística é uma forte aliada das estratégias gerenciais, devido à interferência das operações logísticas causadas nos

custos da empresa, e quando a gerência reconhece esse impacto, é possível reavaliar as condições da cadeia de suprimentos e condicioná-la de maneira eficaz para penetrar em novos negócios. Para o autor, a logística também corresponde à criação de valor, sendo expressado em tempo e lugar, pois os produtos e serviços não possuem valor até serem desfrutados pelos consumidores quando (tempo) e onde (lugar) desejam consumi-los.

Ao analisar os estabelecimentos que oferecem alimentação, nota-se a importância da logística nesses restaurantes, uma vez que os resultados obtidos durante o fluxo dos alimentos impactam diretamente na oferta de refeições de acordo com a eficiência dos processos logísticos e a satisfação do cliente depende da eficácia desses processos.

Outro aspecto levado em consideração na pesquisa é o posicionamento dos restaurantes, que gera complexidade nas operações logísticas, à medida que os estabelecimentos se encontram em lugares distintos, porém, são abastecidos de forma similar, devido a oferta de refeições padronizadas. A localização geográfica da estocagem e os pontos de fornecimento devem ser levados em consideração na elaboração do plano logístico, pois são fatores determinantes nos meios pelos quais os produtos chegam ao mercado (BALLOU, 2001).

Para Chopra e Meindl (2003), o transporte exerce grande influência na responsividade - satisfação das expectativas do cliente - e é encarregado de mobilizar o produto nos diferentes estágios da cadeia de suprimentos. Sendo assim, o mais favorável para a empresa é encontrar o equilíbrio entre a responsividade das operações, que corresponde à relevante satisfação do consumidor, e a otimização de recursos e eficiência do transporte.

No caso dos restaurantes, o transporte conecta os fornecedores dos alimentos e os estabelecimentos que fornecem a alimentação. Os alimentos apresentam vulnerabilidade por serem perecíveis e exigirem um manuseio mais atencioso. Dessa forma, o transporte corresponde ao deslocamento do produto na cadeia de suprimento e, após esse complexo deslocamento, ao chegar nos estabelecimentos ele passa pelo próximo estágio, que é a alocação desses insumos.

Em virtude da insuficiente coordenação entre oferta e demanda, a formação do estoque é a prática utilizada pelas organizações, a fim

de tornar as etapas da cadeia de suprimentos independentes entre si. Segundo Corrêa e Corrêa (2012), os estoques são considerados acúmulos de recursos materiais entre fases específicas de processos de transformação. Para os estabelecimentos que oferecem alimentação, os estoques geralmente representam uma reserva diária, para não comprometer o atendimento, e têm, portanto, vida curta, que caracteriza uma transitoriedade (VASCONCELOS et al., 2013).

Os restaurantes possuem diferentes processos que resultam em uma saída principal: a venda de refeições. Em relação à estocagem dos alimentos, existe a preocupação em manter o padrão de qualidade, que consiste em conservar os alimentos em locais adequados. Além dos estoques referentes aos insumos da refeição e, eventualmente, um produto pronto ou semiacabado, os insumos são também estocados em algum armazém, antes de serem levados aos restaurantes e esses recursos exigem um acompanhamento de funcionários.

Segundo Chopra e Meindl (2003), a formação de estoque é intencional à medida que o varejista mantém um estoque a fim de tornar um determinado produto disponível independentemente da solicitação do cliente. Porém, Vivaldini, Souza e Pires (2008) ressaltam que o resultado da elevação dos estoques é o acúmulo de custos desnecessários aos agentes da cadeia, que acarreta em ganhos reduzidos por pedido.

O restaurante, apesar de possuir alimentos estocáveis, pode ser considerado um estabelecimento de serviços, pois, segundo Yue (2007, p. 62), “requer a participação do cliente para a concretização do objetivo do sistema”. Dessa forma, o agravante é a simultaneidade entre a produção e o consumo, impedindo o estoque de produtos acabados, o que torna o estabelecimento mais vulnerável às flutuações da demanda (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

Para Silva e Fleury (2000), o alto desempenho operacional implica no desenvolvimento de uma organização logística aperfeiçoada e sensível à dinâmica do mercado. As empresas que foram o objeto de estudo estão presentes em diferentes localidades, isso agrava as questões espaciais e reflete nas atividades relacionadas à distribuição e ao fornecimento. Consequentemente, outro objetivo da gestão dos estoques é maximizar a eficiência das operações que estão envolvidas no processo de abastecimento dos restaurantes. (GIANESI; BIAZZI, 2011).

Tarefas como transporte, distribuição e armazenagem não implicam diretamente na competência central dos restaurantes, que é a venda de refeições, portanto, os recursos destinados a essas operações poderiam ser investidos na atividade central desse estabelecimento. Para Corrêa e Corrêa (2012), a terceirização deve ser avaliada se efetivamente representará criação de valor, pois quando a atividade é terceirizada para uma empresa especialista, torna-se a competência central dessa empresa contratada. Como afirma Yue (2007), as operações logísticas participam fundamentalmente na competência central, que é servir o cliente por meio da refeição, portanto, cabe à gerência analisar o quão comprometida as atividades do estabelecimentos ficarão caso ocorra a terceirização de alguma tarefa.

As principais operações logísticas correspondem ao processamento de pedidos, ao gerenciamento de estoque, à distribuição e ao transporte. Sendo assim, atividades como armazenagem, manuseio de materiais e manutenção da informação podem ser consideradas secundárias. Tanto as atividades primárias como as secundárias não fazem parte da competência central dos restaurantes.

Para Bowersox e Closs (2001), as alianças para a prestação de serviço estão relacionadas com o desejo dos executivos em alocar os recursos da empresa na sua competência central. Dessa forma, operações logísticas como transporte e armazenagem podem ser realizadas por outras empresas que possuem essa competência, como os OL.

Portanto, as tarefas consideradas secundárias para os restaurantes são as principais atividades realizadas por prestadores de serviços logísticos. Como afirma Bowersox e Closs (2001), os OL se especializam em executar tarefas com agregação de valor, mas que, geralmente, são consideradas inconvenientes ou trabalhosas.

3. Pesquisa com as redes *fast-food* e resultados

Como parte deste trabalho, foi feito um levantamento prévio das 30 maiores redes de franquias de restaurantes tipo *fast-food* no Brasil. Para essa construção, adotou-se o catálogo anual da Associação Brasileira de Franchising (ABF), que é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1987,

com mais de 1000 associados, a qual tem como missão “divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios”, segundo dados informados no site da própria associação.

Dado o elevado número de redes de franquias que constam no catálogo da ABF, para realizar esse trabalho foram adotados diversos critérios para corte, visando chegar em um número factível para a pesquisa. Devido à ausência de algumas redes no catálogo, uma vez que não são associadas da ABF, duas redes relevantes no mercado foram adicionadas na pesquisa.

Após os crivos, restou uma amostra com as 32 maiores redes de franquia, em número de lojas franqueadas, que servem refeições, presentes em, no mínimo, cinco estados brasileiros. O catálogo da ABF utilizado foi do ano de 2016. Essa amostra foi utilizada como base para a pesquisa de campo. Outro dado importante, que se torna um fator de complexidade para as redes, é a abrangência de estados em que ela está inserida. Por esse motivo, a partir dos dados tabulados, as redes foram separadas em faixas de abrangência, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1. Abrangência das redes selecionadas.

	Nº de redes	% sobre o total	Total de unidades	% sobre o total de unidades
Até 7 estados	7	21.875	467	7.31
De 8 a 14 estados	9	28.125	476	7.31
De 15 a 21 estados	7	21.875	836	13.09
Acima de 22 estados	9	28.125	4597	71.99
TOTAL	32	100%	6385	100%

Fonte: ABF (2016) e autores.

Após a consolidação das redes, foi realizado um questionário com o objetivo de identificar a relação das redes com os fornecedores, a questão da padronização do cardápio, estabelecida pela franqueadora para a franquia, com a finalidade de compreender os níveis de flexibilidade existentes dentre os modelos de negócios estudados.

Dessa forma, o questionário foi elaborado por meio de perguntas abertas e fechadas e foi dividido em três partes, nas quais são abordados os seguintes aspectos: cardápio (padronização), fornecedores (flexibilidade para escolhê-los) e fornecimento (política de compras).

Após a definição do questionário final, foi realizada a pesquisa com a amostra selecionada, que resultou em 25 respostas de redes de restaurantes do tipo *fast-food* (sete redes não se dispuseram a responder as perguntas). As entrevistas foram realizadas com supervisores, gerentes ou funcionários aptos para responder as perguntas, uma vez que seria necessário compreender o funcionamento do restaurante. Mesmo entrevistando colaboradores que conheciam o funcionamento do estabelecimento, algumas informações não foram disponibilizadas, pois, em alguns casos, os entrevistados não tinham o conhecimento necessário.

Ao entrevistar as redes foi identificado que todas possuíam cardápios padronizados. Um grupo de apenas 16% das entrevistadas possuía autonomia para implementar pratos de autoria da loja, caso enviasse uma solicitação para a franqueadora verificar o pedido.

Além do cardápio padronizado, foi identificado também que 48% das redes possuem um único fornecedor para os principais produtos da franquia, também chamados de homologados. Dessa forma, os restaurantes recebem os produtos padronizados pela franquia por meio de um único fornecedor.

Mesmo nos casos em que a rede possui outro(s) fornecedor(es), além do responsável pelos insumos padronizados, 40% das entrevistadas afirmaram que os outros fornecedores também são definidos pela franquia.

Em seguida, como mostra a Tabela 2, as perguntas abrangeram os insumos não padronizados pela franquia, a fim de identificar a autonomia dos restaurantes na escolha dos fornecedores. Ao questionar as redes - que afirmaram possuir autonomia para escolher os fornecedores dos produtos não padronizados - foi mensurado que em 28% das redes, a franqueadora não interfere na escolha dos fornecedores, deixando aberta as opções para o proprietário dos restaurantes.

Por outro lado, em 20% dos casos, a loja deve escolher os fornecedores conforme as opções disponibilizadas pela franquia e informadas por meio de portais de relacionamento ou contratos verbais. Em relação ao portal de relacionamento, quatro redes afirmaram possuir um banco de dados com os fornecedores estabelecidos pela franquia. Dessa forma, as redes acessam os portais para escolher os fornecedores indicados no portal da franqueadora.

Tabela 2. Respostas sobre insumos padronizados e relacionamento com fornecedores.

Perguntas	Em partes	Não	Sim	Total Geral
A franquia padroniza os fornecedores dos insumos não padronizados?	3	7	2	12
Quem decide qual fornecedor dos insumos não padronizados é a própria loja?	0	5	7	12
A franquia possui ferramentas para estabelecer o(s) fornecedor(es) que pode(m) ser contratado(s)?	0	20	4	24

Fonte: elaborada pelos autores.

A fim de complementar as informações sobre o relacionamento entre os restaurantes e os fornecedores, foram feitas perguntas relacionadas à política de compras de cada rede. A questão inicial foi sobre quem estabelece a frequência de pedidos e 80% dos restaurantes afirmaram que a própria franqueadora estabelece a rotina de pedidos.

Outro dado informado nas entrevistas foi a quantidade de vezes na semana que os pedidos podem ser realizados. Como mostra o Gráfico 1, as respostas foram diversificadas, caracterizando metodologias distintas de abastecimento dos restaurantes.

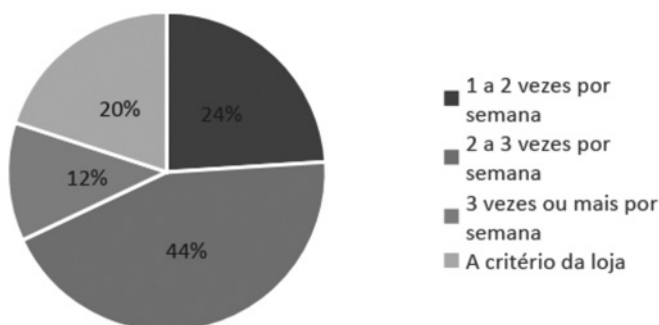


Gráfico 1. Contagem das redes de acordo com a frequência do pedido.

Fonte: elaborado pelos autores.

Após o reconhecimento da política de compras, foram realizadas perguntas com a finalidade de obter maiores informações sobre o processo de fornecimento. Além do fato de 48% dos restaurantes

possuírem um único fornecedor específico para os insumos padronizados, cinco redes afirmavam ter mais de um fornecedor responsável e oito são abastecidas por fornecedores distintos.

Ademais, os restaurantes foram questionados sobre a presença de terceiros no processo de abastecimento. Ao fazer o levantamento dessa informação, foi mensurado que 76% das redes afirmaram que a entrega do pedido é realizada pelo próprio fornecedor, sem a presença de terceiros. Contudo, como mostra a Tabela 3, em 24% dos casos ocorre a terceirização do processo de entrega dos insumos para o restaurante.

Tabela 3. Tabulação do abastecimento padronizado e responsáveis pela entrega.

Possuem um único fornecedor que entrega de forma padronizada		O próprio fornecedor que entrega os insumos	
		Não	Sim
Em partes	20%	1	4
Não	32%	1	7
Sim	48%	4	8
Total geral	100%	6	19

Fonte: elaborada pelos autores.

Quando obtidas as informações sobre a padronização, a política de compras e o relacionamento com os fornecedores, ao fazer o levantamento dos dados, foi identificado o constante aparecimento de dois OL na cadeia de suprimentos de algumas redes. Após o levantamento, verificou-se que os OL correspondiam a 36% dos responsáveis pela entrega, nos restaurantes, dos insumos tanto padronizados como não padronizados.

Devido a essa relevância nas operações das redes franqueadas, foi desenvolvido um estudo de caso com os dois OL, a fim de entender o impacto deles na cadeia de suprimentos dos restaurantes do tipo *fast-food*.

4. Estudo de caso com operadores logísticos (OL)

O estudo de caso foi desenvolvido a partir de um questionário que visou investigar melhor a operação deste tipo de empresa a partir de três ângulos: Operação (abrangência territorial, infraestrutura,

tecnologia, indicadores etc.), relação entre OL e franquadoras e atividades realizadas. O questionário foi aplicado com os presidentes de cada uma das duas empresas - que serão mantidas em sigilo - e procurou abordar os entrevistados com perguntas amplas, de forma a ter uma visão geral do funcionamento das operações. Por encontrar muita semelhança na operação e forma de trabalhar das duas empresas, os dados serão apresentados de forma única.

A operação dos OL abrangem todo o território nacional, sendo que, para isso, eles contam com:

- centros de distribuição, com estocagem de produtos congelados, resfriados e demais produtos;
- frota de caminhões (própria e terceirizada), desde os menores aos de grande porte, da ordem de mais de 500 caminhões cada uma;
- estrutura administrativa focada na inteligência do negócio;
- portal digital, no qual os restaurantes fazem o pedido dos insumos;
- uso de tecnologia, para auxiliar no rastreamento de caminhões, na gestão de reclamações, no gerenciamento dos estoques e nos prazos de validade;
- indicadores de desempenho - entregas no prazo/conteúdo correto, temperaturas, produtos entregues na validade/sem avarias.

Por meio de uma relação, geralmente de longa duração, e com parcerias sem contratos - sendo, assim, relações de alto nível de confiança entre ambas as partes -, o OL passa a assumir diversas atividades que eram de responsabilidade dos restaurantes. Sendo assim, a figura do OL traz uma vantagem para as redes, uma vez que os restaurantes podem concentrar a energia de seus colaboradores na atividade mais importante do seu negócio: “entregar uma refeição com qualidade para o cliente final”.

Dentre todas as atividades, os entrevistados destacaram a inteligência em gerenciamento da cadeia de suprimentos. Essa seria a atividade de principal geração de valor para os clientes, uma vez que o OL monta, de forma cíclica, a operação de recebimentos e entregas, na qual ocorre, também, o gerenciamento e a previsão de demanda das lojas.

Outra vantagem apontada pelos entrevistados é quanto à capacidade dos OL de entregar em nível nacional e comportar o crescimento das redes, em outras palavras, se uma rede pretende trabalhar em uma rápida expansão de lojas, ela poderá contar com o OL para garantir que as entregas serão feitas em qualquer localidade, garantindo o abastecimento constante das novas unidades.

5. Análise dos resultados

5.1. Modelos de gestão de abastecimento das redes de restaurantes

Após as entrevistas com os restaurantes e OL, foi realizado um cruzamento de dados, a fim de compreender a atuação dos OL no processo de abastecimento das franquias. Primeiramente, foram separadas as franquias que possuíam cardápio parcialmente padronizado - permite a inclusão de pratos novos por meio de solicitações - das franquias que possuíam cardápio totalmente padronizado, uma vez que a padronização ocasiona maior complexidade. Em seguida, foram separadas as redes que utilizavam OL das redes que afirmaram que o próprio fornecedor entregava no restaurante.

A partir desses dados, foi possível separar as redes em quatro tipos, que mostram o modelo de gestão de abastecimento adotado pelas redes de restaurantes, relacionando a padronização do cardápio com a forma de abastecimento dos restaurantes. Como mostra a Figura 1, o eixo vertical representa o aumento da flexibilidade em relação ao cardápio, enquanto o eixo horizontal é a forma pela qual os restaurantes recebem os insumos primordiais.

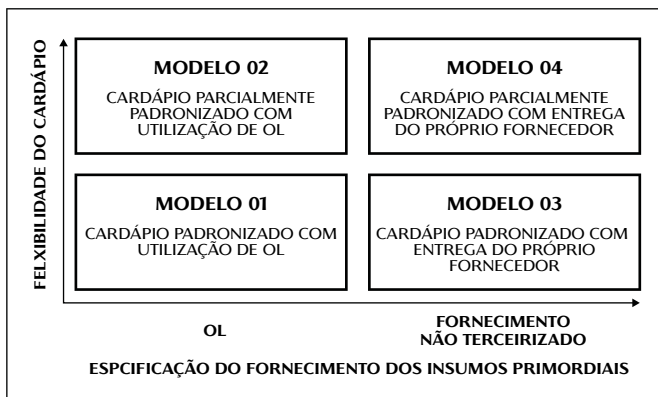


Figura 1. Modelos de gestão de abastecimento das redes.

Fonte: elaborada pelos autores.

Além de relacionar o formato de abastecimento com a padronização, foi feito também um cruzamento entre a abrangência territorial das redes com a utilização de OL. Como mostra o Gráfico 2, o intervalo de atuação do modelo 1, que apresenta maior concentração de franquias, é acima de 22 estados, sendo esse o intervalo de maior presença da figura do OL. Infere-se, assim, que quanto maior a presença de uma rede em diferentes estados, maior é a utilização da operação logística sendo realizada pelo OL.

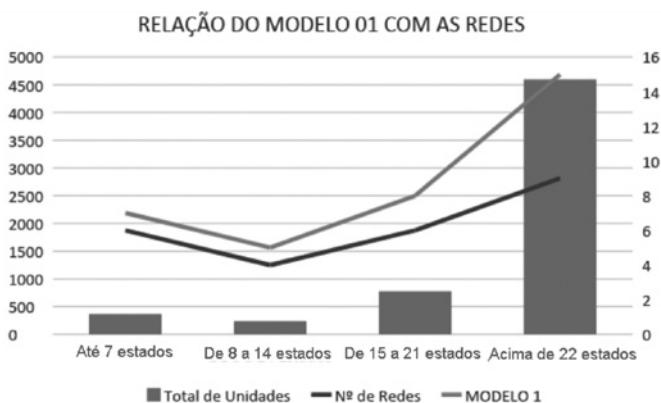


Gráfico 2. Relação entre o modelo 1 e a totalidade de redes.

Fonte: elaborado pelos autores.

5.2. Atividades no modelo de abastecimento com OL

O modelo de operação logística adotado pela maior parte das redes de restaurante é a utilização de OL. Para que fique mais clara a atuação desse tipo de organização, destaca-se a seguir as atividades das quais o OL participa.

Além das atividades básicas do fluxo de entrega do insumo, a atuação do OL na parceria restaurante/OL vai além, tendo muitas outras atividades que geram valor para o cliente (franquia), são elas:

- **Compra:** uma das atividades com as quais os restaurantes deixam de se preocupar e fica totalmente nas mãos do OL. As compras são feitas de acordo com a movimentação dos estoques, inclusive do estoque de segurança;
- **Armazenagem:** após a compra, o OL fica responsável por armazenar, de forma adequada, todos os insumos, até que as lojas façam seus pedidos. Essa atividade é de grande importância, pois normalmente os restaurantes não possuem grandes espaços para estocar seus produtos;
- **Picking:** uma vez que se trabalha com um OL, o restaurante apenas se preocupa em fazer o pedido. Todo o trabalho de separação dos pedidos fica por conta também desse terceiro envolvido;
- **Packing:** trata-se da consolidação dos pedidos de cada loja, de forma a ficarem organizados e devidamente preparados para os carregamentos nos caminhões que vão até as lojas;
- **Distribuição:** inclui toda a programação das entregas a nível nacional. Essa atividade é de grande impacto para esse modelo de negócios *fast-food*;
- **One stop shop:** os OL utilizam caminhões que levam em apenas uma viagem todos os tipos de insumos (tipologias): congelados, resfriados e os demais.

Além das atividades, há outras vantagens e desvantagens para a opção por trabalhar num modelo com OL, quais são:

- **Vantagens:**
 - Garantia de entrega no horário por parte do OL: no modelo de não terceirização pode haver dificuldades na gestão do tempo de entrega, já que se lida com diversos fornecedores e entregas separadas;
 - Gestão de estoque: os OL trabalham com centros de distribuição (CD) ao longo do território nacional, isso quer dizer que faz parte do trabalho dele ter estoque suficiente para manter as entregas de todas as lojas. Além disso, os estoques locais demandam mais espaço na loja, tirando o foco do negócio e aumentando os custos com aluguel;
 - Escalabilidade: trabalhar com um OL pode significar que as redes têm suporte logístico para expansão, uma vez que o OL garante a entrega em todo o território nacional;
 - Planejamento de demanda: o trabalho de planejar a demanda é de grande impacto para as redes de restaurantes, pois é um ramo com certo grau de sazonalidade. Além de, com expansões, serem necessárias previsões confiáveis, de forma a manter um estoque que não custe além do necessário e que também não falte produto na ponta;
 - Pedido único: além da entrega única - pelo caminhão de três tipologias - os restaurantes têm a vantagem de fazer um pedido em um único lugar. Isso se traduz em redução de tempo para fazer pedidos e de possíveis erros, além da facilidade na tratativa de erros quando acontecem, uma vez que as reclamações são concentradas em um só lugar.

- **Desvantagens:** as desvantagens da utilização deste modelo estão relacionadas às barreiras para que se possa utilizá-lo. Em outras palavras, não é qualquer rede que pode escolher ter o abastecimento dos seus insumos por um OL. Entre as desvantagens:
 - Custo: o custo deste modelo foi apontado como elevado pelos entrevistados no estudo com os OL, uma vez que a estrutura deste tipo de empresa é de grande porte, com grandes ativos espalhados pelo Brasil, diversos CD e alto

número de funcionários (em torno de 600 funcionários para ambos os OL entrevistados);

- Seleção de redes: apenas as redes mais desenvolvidas ou com grande caixa para investir conseguem encaixar o OL em sua operação, dado o porte e capacidade de distribuição do OL;
- Relações de longo prazo: as parcerias entre franqueadores e OL são de longo prazo (10 anos ou mais, na maioria dos casos, segundo os entrevistados no estudo de caso). Essa é uma desvantagem do ponto de vista de saída deste tipo de operação.

Trata-se do modelo com o maior número de lojas encontrado neste estudo (4.702 unidades) e com redes que têm presença em um maior número de estados. É o modelo em que o cardápio tem o maior nível de padronização, os insumos são distribuídos pelo OL a partir dos mesmos fornecedores e, também, as lojas fazem os pedidos de 99% dos insumos para o OL.

5.3. Modelos vs. crescimento

É importante citar que existe uma relação entre o tamanho da rede ou a necessidade de crescimento com a utilização de algum dos quatro modelos estudados. Serão apresentados, por meio dos dados encontrados no estudo, alguns padrões que explicitam alguns caminhos para o crescimento das redes de restaurantes *fast-food*.

As análises feitas a seguir demonstram que quanto maior o número de lojas e, principalmente, quanto maior o número de estados, a utilização de um OL aparece como modelo de gestão de abastecimento com maior aderência, sendo que dentre as empresas que atuam em mais de 15 estados (total de 15 das 25 pesquisadas), nove delas utilizam um OL.

A utilização de um OL para o crescimento em número de lojas e estados também pode ser viável, pois existe uma garantia de que seus insumos chegarão a qualquer lugar, uma vez que essa é uma das

vantagens que esse tipo de empresa oferece. A partir de então, as franquadoras podem focar em outras questões relacionadas ao crescimento da marca, já que a parte voltada ao abastecimento se faz possível utilizando-se um OL.

5.4. Comparações entre número de lojas e modelos

Segundo a Tabela 4, o maior número de lojas está no Modelo 1, em que o cardápio é padrão para a rede e existe a utilização do OL. De acordo com o Gráfico 7, a participação deste modelo no número total de lojas pesquisadas é de 78%, compreendendo 4.702 unidades. Enquanto o menor número ocorre quando existe a utilização de um OL, porém, com o cardápio de baixo nível de padronização, com 100 lojas e apenas 2% do total das lojas pesquisadas.

Tabela 4. Número de lojas por modelo em ordem decrescente.

Modelo	Padronização do cardápio	Flexibilidade na escolha de fornecedores	Número de lojas
Modelo 1	Alta	Baixa	4.702
Modelo 3	Alta	Alta	892
Modelo 4	Baixa	Alta	300
Modelo 2	Baixa	Baixa	100
Total de lojas			5.994

Fonte: elaborada pelos autores.

5.5. Comparações entre número de estados e modelos

A utilização de cada modelo também está relacionada ao número de estados nos quais a rede atua ou queira atuar. Segundo o Gráfico 3, redes que possuem lojas em até 14 estados estão predominantemente no Modelo 3 (7 de 10 redes), em que existe padronização do cardápio, porém a gestão do abastecimento é feita pela loja. Já para as redes que atuam em 15 ou mais estados, o Modelo 1 se torna predominante, no qual existe padronização do cardápio e utilização de um OL para a gestão do abastecimento (8 de 15 redes).

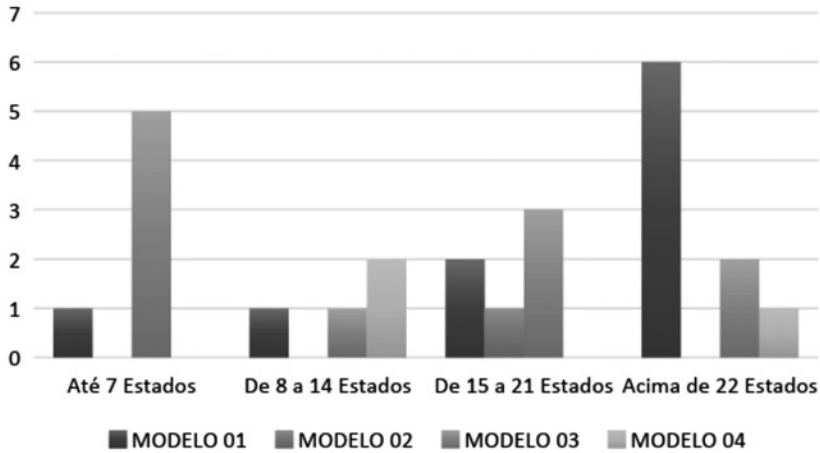


Gráfico 3. Abundância de cada modelo em número de estados.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto maior o número de estados, maior a tendência de utilizar um OL para fazer a gestão de todo o abastecimento das lojas. Fica clara a relação entre estados e modelo para as redes que estão presentes em até sete estados. Nesse caso, 5 de 6 redes estão no Modelo 3, que é o modelo que as redes de menor porte e com alto nível de padrão de cardápio utilizam como operação de abastecimento.

6. Considerações finais

De acordo com o principal objetivo deste trabalho, o desenvolvimento buscou entender o cenário atual de abastecimento de insumos nas maiores redes de restaurantes *fast-food*, os principais processos logísticos e a presença de terceirização de atividades relacionadas. Esse objetivo foi atendido por meio de revisão bibliográfica dos processos logísticos e sendo complementado pela pesquisa de campo com as redes selecionadas.

Os objetivos específicos foram também atendidos, uma vez que o estudo abordou a identificação das características das redes formatadas como franquias, todos os processos logísticos foram mapeados pela de pesquisa de campo, as políticas de compras foram abordadas de forma

sucinta por meio da apresentação dos resultados da pesquisa e a terceirização foi apresentada pelo estudo de caso com dois dos maiores OL para FS existentes hoje.

Uma das limitações deste trabalho refere-se ao fato de que não foi abordado um modelo específico de negócio e sim estudadas e pesquisadas as maiores redes de restaurante em formato de franquia no Brasil. Sendo assim, não foram consideradas as especificações de cada modelo de negócio dos restaurantes e seus respectivos atributos.

Outra limitação foi o fato de algumas das redes não serem associadas à ABF e, das redes que estão presentes no catálogo, muitas não disponibilizam informações pertinentes para a pesquisa. Ainda sobre o catálogo, é importante ressaltar a limitação das informações utilizadas, uma vez que o catálogo é referente ao ano de 2016 e alguns dados já podem se encontrar desatualizados.

Um aspecto que também comprometeu a pesquisa foi a resistência encontrada por parte dos funcionários de algumas redes, no momento da entrevista. Como mencionado anteriormente neste trabalho, não foi possível entrar em contato, nem entrevistar seis das redes que estavam planejadas na pesquisa. Esse fato limitou a pesquisa ao impossibilitar a entrevista com as 32 redes.

Por fim, as duas últimas questões são caracterizadas como limitações e, ao mesmo tempo, propostas de novos estudos. A primeira está relacionada com as entrevistas realizadas aos dois maiores OL que atuam no abastecimento de restaurantes no Brasil, porém, outros OL foram citados na pesquisa de campo e não foram estudados, nem pesquisados. Isso limitou o panorama das atividades que são realizadas pelos OL nas outras redes de franquia. Por esse motivo, pode-se aprofundar os estudos na atuação de outros OL no abastecimento das redes do tipo *fast-food*. A segunda deve-se ao fato de a pesquisa ter sido realizada na capital de São Paulo, que possui nas proximidades uma concentração elevada de fornecedores, configurando uma disponibilidade distinta em relação aos outros estados do Brasil. Sendo assim, poderia ser desenvolvida uma pesquisa em outro estado a fim de apontar as semelhanças e diferenças no processo de abastecimento dos restaurantes no formato de franquia.

Referências

- ABIA. *Canais de distribuição da indústria da alimentação no mercado interno*. São Paulo: ABIA, 2016. Disponível em <https://bit.ly/2Vnvf98>. Acesso em: 26 fev. 2019.
- ABF. Atuação e objetivos. Disponível em: <http://bit.ly/2WpZ3mi>. Acesso em: 15 out. 2018.
- ABF. *Guia Oficial de Franquias ABF*. 18. ed. São Paulo. Lamonica Conectada, 2016.
- BALLOU; R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOWERSOX D. J.; CLOSS D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração de produção e operações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIANESI; I. G. N.; BIAZZI; J. L. Gestão estratégica dos estoques. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 290-304, 2011.
- HANDFIELD, R. B.; NICHOLS JR., E. L. *Introduction to supply chain management*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- IBGE. *Pesquisa de orçamentos familiares: 2008-2009*. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2NcGT3w>. Acesso em: 29 fev. 2019.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, C. R. L.; FLEURY, P. F. Avaliação da organização logística em empresas da Cadeia de suprimentos de alimentos: indústria e comércio. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 47-67, 2000.
- VASCONCELOS, Y. L. *et al.* Gestão de estoque em restaurantes: um estudo de caso. *Gepros*, Bauru, v. 8, n. 4, p. 111-128, 2013.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- VIVALDINI, M.; SOUZA, F. B.; PIRES, S. R. I. Implementação de um sistema Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment em uma

grande rede de fast-food por meio de um prestador de serviços logísticos. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 477-489, 2008.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUE, G. K. *Modelo de negócio: uma proposta de visão integrada de processos logísticos em redes de restaurantes fast-food*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

Gestão de crises na comunicação de marcas¹

Bruna Rocha Zagordo

Profa. Dra. Valdenise Leziér Martyniuk

Resumo

No cotidiano social em que as marcas se fazem intensamente presentes, os participantes das redes sociais desenvolvem rígido senso crítico no que diz respeito à coerência do discurso proposto pelas marcas, dado que o ambiente possibilita que expressem e compartilhem suas opiniões, interferindo diretamente na comunicação das últimas. Assim, verificam-se muitas crises de imagem provenientes da rejeição do público alvo aos valores propostos pelas campanhas, colocando em risco o *brand equity*, um dos ativos mais valiosos das empresas. Posto isso, é essencial que as organizações estejam munidas de ferramentas para a gestão das crises de imagem a fim de preservar o *brand equity*, conclusão que a atual pesquisa busca trazer através das análises de casos, segundo os preceitos dos estrategistas David Aaker, Philip Kotler, Kevin Keller e Marcos Machado. A pesquisa elencou e explorou casos em que marcas sofreram crises de imagem por interferência em sua comunicação, para, então, analisar como as organizações se defenderam e, assim, realizar recomendações. A abordagem foi qualitativa, a partir de levantamento exploratório de doze casos ocorridos entre março de 2017 e junho de 2018 no Brasil, dos quais foram selecionados quatro (Amazon/Kindle, Dove, Santander e Polenghi/Polenghinho), de acordo com a dimensão da marca envolvida, a abrangência da polêmica e o nível de impacto da ocorrência na sua imagem. Infere-se que a maior parte das crises se caracteriza por falhas na comunicação da marca e outras ocorrem quando a estratégia passa a explorar

¹ Pesquisa de Iniciação Científica premiada como a melhor da PUC-SP na área de Administração no ano de 2018.

assuntos polêmicos para conquistar visibilidade, adotando posicionamentos que são contestados pelo consumidor. Em ambas, verificou-se a necessidade de instituir estruturas organizacionais voltadas para o monitoramento e a interação nas redes sociais, possibilitadas por ferramentas de análise dessas mídias, além da elaboração de estratégias de minimização dos riscos inerentes aos posicionamentos adotados, como o estudo do tema a ser abordado.

Palavras-chave: marketing; marcas; brand equity; crises de imagem; redes sociais.

1. Introdução

O atual contexto social é orientado por valores comportamentais fortemente influenciados ou fornecidos pelos donos do poder econômico, as corporações cujas marcas que as representam exprimem não somente os produtos que oferecem para a vivência diária, como também identidades que as humanizam e as tornam únicas diante de uma ampla e diversificada concorrência, sendo quase onipresentes no cotidiano das pessoas por meio da publicidade que se faz delas nos mais diversos canais de comunicação.

Nesse mesmo cenário, a disseminação da internet mudou a relação entre a marca e o público alvo, que hoje não é apenas expectador, mas participa ativamente da comunicação, podendo interferir diretamente sobre a imagem de uma marca, uma vez que os consumidores e outros *stakeholders* das organizações conversam entre si e sobre as mesmas, pois sua visibilidade as torna assunto cotidiano, o que acaba por gerar crises de posicionamento.

As marcas são ativos das empresas, avaliados como *brand equity* (AAKER, 2002), ou seja, o valor em dinheiro que elas têm para a organização, que pode ser afetado por uma crise. Então, torna-se necessário o planejamento para a construção, a comunicação e a gestão da visibilidade dessas marcas.

Diante desse cenário, o total de doze casos notáveis foi verificado no Brasil entre março de 2017 e junho de 2018, sendo quatro deles selecionados para compor o *corpus* da atual pesquisa, de acordo com os critérios qualitativos: dimensão da marca envolvida, abrangência da polêmica e nível de impacto da ocorrência na imagem da marca. Devido a maior incidência das crises, nossos objetivos foram mapear os seus

motivos e temas, quem foram seus causadores e quais as ações que as empresas tomaram ou ainda deveriam tomar em resposta, a partir do estudo das recomendações dos especialistas em *branding*: Aaker (2002), Keller e Machado (2006), Kotler e Keller (2013) e do entendimento do entorno da atualidade, que conta com os estudos de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), Jenkins (2009), Semprini (2006), entre outros.

2. A relação marca-consumidor no atual contexto socioeconômico

O mundo do *marketing* enfrenta, hoje, um grande paradoxo a respeito das grandes marcas. Ao mesmo tempo em que se encontram no apogeu de suas dimensões e seus valores patrimoniais, também enfrentam seu maior momento de fragilidade. A globalização possibilitou, por um lado, a consolidação de empresas multimarcas globais, que atingem patamares bilionários de faturamento, e por outro lado, a multiplicação de referências no mercado a partir da pulverização de marcas menores. Dada a disseminação da cultura do consumo e da presença absoluta das marcas na vida das pessoas, estabeleceu-se uma nova percepção da sua importância. Essa percepção fez com que os consumidores se tornassem muito mais exigentes: os indivíduos consomem cada vez mais, mas são cada vez mais insensíveis aos apelos das marcas (SEMPRINI, 2006).

As marcas se tornaram incapazes de introduzir sentido nas práticas de consumo, raramente conseguem munir as pessoas com bens e serviços que de fato sejam parte de seus projetos de vida. Isso fez com que muitas marcas optassem por inserir em suas comunicações de *branding* valores morais e comportamentais, incluindo na sua publicidade os mesmos temas em debate na sociedade, como preconceito racial ou de gênero, sexismo, aparência física, questões políticas etc.

O consumo na era pós-moderna é caracterizado pela busca de valor nas marcas e nos produtos adquiridos, característica da geração atual, que está em constante procura por um propósito e objetivos de vida substanciais. Além disso, exige ética, práticas de sustentabilidade e consistência das empresas produtoras, momento assim caracterizado

por Kotler e Keller (2013). Segundo eles, as marcas lapidaram-se tendo como foco as necessidades dos clientes, criando-as e reinventando-as.

Para Semprini (2006), a marca surgiu, em primeira instância, para diferenciar produtos iguais de produtores diferentes, mas evoluiu e hoje coloca-se como a própria identidade dos produtos e das companhias. À medida que a economia capitalista crescia, a comunicação publicitária se desenvolveu através de novos e complexos meios de comunicação; esse contexto culminou no apogeu das marcas, dado pela transformação de seu modo de funcionamento e de seu papel no mercado. No auge da consolidação da cultura do consumo, a marca deixa de ser meramente informativa e seu papel não é mais comunicar um produto ou serviço, ela passa a ser sinônimo de estilo de vida, de *status* social. Nesse ponto, a marca é um conceito, não mais a representação de um produto físico e tangível, ou seja, está carregada de sentido e se relaciona com os consumidores de modo subjetivo, como estratégia para se diferenciar da enorme concorrência.

Com o processo de multiplicação das marcas, a disputa pelos muitos e também diversificados meios de comunicação fez o cotidiano dos indivíduos repleto de mensagens publicitárias. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o orçamento de comunicação das empresas divide-se em três diferentes tipos de mídia: própria (produzida e lançada nos canais da marca), orgânica ou conquistada (impulsionada pela multiplicação digital espontânea pelos vários *stakeholders* da marca, em sua maioria através de redes sociais) e paga (nos moldes tradicionais, em meios on-line e off-line).

Esse formato de comunicação propicia e estimula alguma democratização, aproximando as instituições dos indivíduos, transformando os jogos de poder e construindo novas dinâmicas sociais. Jenkins (2009) denomina essa condição como *cultura participativa e da convergência*, na qual o consumidor assume um papel ativo na comunicação, participando dela juntamente aos demais consumidores. Os conceitos chave que Jenkins apresenta estão inseridos no contexto da *economia afetiva* (2009, p. 46), que pode ser entendida como uma nova configuração em que o consumidor é convidado a fazer parte da comunidade da marca. Aqui, a premissa é que a decisão de compra é movida por forças emocionais do consumidor, não mais apenas por suas necessidades básicas.

Logo, os esforços estão fundamentados em manipular os desejos do público alvo para direcionar suas decisões de compra, além de torná-lo parte da comunidade da marca para que, então, desenvolva afeto e lealdade a ela.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) também abordam a horizontalização da comunicação a partir da inclusão digital, processo através do qual os consumidores exercem papel de fornecedores da comunicação para as empresas e para outros consumidores, em um ato de cocriação e troca de informações, bem como de possíveis críticas ou int interferências às comunicações feitas pelas marcas, que estão constantemente sob julgamento, consequência da sua onipresença na vida das pessoas. Esse fato é argumento para as críticas sociais às quais as marcas são submetidas por mercantilizar a sociedade, transformar a cultura ao impor valores e converter as relações pessoais em comércio, em objetos passíveis de aquisição. Outra crítica comum diz respeito à cobrança pelo cumprimento de promessas relacionadas a questões socioambientais e de segurança, como regras de vigilância sanitária, produtos químicos prejudiciais à saúde, entre outros. A amplitude atual da comunicação faz com que o público alvo das empresas não seja seu único observador. Seus funcionários, acionistas, os poderes públicos e participantes da rede como um todo também estão ativamente respondentes aos seus passos, isso força a política industrial a ser coerente ao projeto da marca.

Concluindo, nas últimas décadas o mercado e a sociedade transformaram as marcas, consolidaram-nas, fizeram delas gigantes e, então, as colocaram sob alvo de críticas vorazes na perspectiva de mudar o domínio que elas têm na vida cotidiana, na ânsia de desvincularem-se de sua manipulação e não mais submeterem-se às suas regras.

3. Planejamento de marcas: modelos teóricos

Quando uma marca se encontra em meio a uma crise, algo não saiu como planejado, ou melhor, o planejamento falhou em algum ponto. É fundamental, portanto, estudar como alguns dos principais autores contemporâneos (Aaker, Keller e Machado) esquematizam o

planejamento estratégico das marcas para problematizar e apontar a origem dos possíveis erros e, posteriormente, analisar qual foi a resposta das organizações frente às crises sofridas.

Segundo Aaker (2002), o modelo de gestão de marcas vigente é o *modelo de liderança de marca*. Seu principal paradigma é a mudança de uma gestão tática para uma gestão estratégica. Ele é sustentado pela ideia de que o fator impulsionador da estratégia é a identidade de marca, ou seja, ela é a responsável por dar as diretrizes da gestão de uma marca. Esse modelo constitui-se de algumas características importantes para o atual estudo. São elas: estratégia comercial, *brand equity*, produtos múltiplos, mercados múltiplos, arquiteturas de marca complexas, foco na categoria, perspectiva global e identidade de marca. Para que o *modelo de liderança de marca* seja eficiente e eficaz, o autor discorre sobre quatro desafios a serem vencidos, sendo eles: o organizacional, inerente a estruturas e processos; a arquitetura de marca, que define e distingue quais serão as marcas e as submarcas, seus respectivos papéis e também qual será a relação entre elas; a identidade e o posicionamento de marca; e o desafio do programa de construção de marca, responsável por implementar a identidade da marca. Diante de um contexto em que as marcas estão expostas ao constante julgamento dos consumidores, cujas opiniões se multiplicam muito mais rapidamente que a velocidade de uma resposta por parte da organização e, tendo em vista que muitos dos fatores das críticas são externos ao planejamento da marca - ou a uma má interpretação do mesmo -, para que as marcas consigam ao menos diminuir o risco de suas vulnerabilidades, é essencial que suas identidades sejam estrategicamente planejadas de acordo com os talentos internos da organização e do produto que elas representam, seus clientes e os diferenciais sobre sua concorrência (AAKER, 2002).

Nesse modelo, o consumidor pode entender a marca como um bem tangível, como uma organização, como uma pessoa e como um símbolo. No cenário atual, percebe-se que a primeira opção é a menos utilizada, ou se mescla com as outras, tornando a comunicação sobre uma marca menos tangível para o consumidor e mais suscetível a distintas interpretações. Ainda, os benefícios das marcas podem ser funcionais (ligados ao produto), emocionais (sentimentos que a experiência do consumidor

traz) e de auto expressão (permite que uma pessoa externalize aspectos de sua personalidade por meio do uso de uma marca). Similarmente, os últimos têm sido mais empregados por grandes marcas, pois subsistem à efemeridade dos bens e serviços que representam.

Segundo Keller e Machado (2006), no modelo de gestão baseado no relacionamento com o consumidor, existem quatro etapas essenciais e necessariamente sequenciais para a construção de uma marca forte: a identificação de seus atributos (por meio de nome, logomarca, *slogan*, cores etc.), o significado da marca (dado pelo seu desempenho - e quando as imagens mentais proporcionadas às pessoas levam ao risco de crises de posicionamento), a etapa das respostas à marca (sentimentos e atitudes positivas ou negativas - quando as polêmicas tendem a ocorrer publicamente, pela capacidade de comunicação dos consumidores) e, finalmente, os relacionamentos com a marca, sendo esse o mais importante dos passos para a criação de uma marca líder, uma vez que determina a longevidade de uma marca e sua perpetuação ao longo do tempo.

Ambos os modelos têm em vista que a comunicação é fundamental. Aaker (2002) desenvolve com maior ênfase a visão de uma marca ativa, que convence consumidores pela coerência, enquanto Keller e Machado (2006) apontam mais fortemente a necessidade de acompanhamento das relações com os consumidores.

4. A pesquisa: compreendendo as crises

A seguir, relatamos os casos de crises de comunicação de marca gerados por situações externas ao planejamento realizado pelas marcas, bem como as respostas das organizações correspondentes, para então analisar se e em que ponto cada marca falhou em sua estratégia e entender como geriu a crise. As ocorrências serão categorizadas entre indesejadas (nos quais o planejamento falhou em antecipar a interação do consumidor com a marca) ou intencionais (em que as marcas assumiram temas polêmicos em suas comunicações, objetivando fomentar a interferência do consumidor para ganhar visibilidade). Os temas que as envolveram serão explanados e os personagens interferentes serão identificados.

4.1. Dove/Unilever

- **Narrativa da marca:** no início de outubro de 2017, a Unilever lançou um curto vídeo de três segundos como parte da campanha do sabonete líquido Dove na página inglesa da marca no Facebook. O vídeo mostrava três mulheres que, em sequência uma da outra, tiravam a blusa que usavam e assim transformavam-se na próxima mulher. A intenção da mensagem adotada era, segundo a página da companhia na rede social, “transmitir que o sabonete líquido da Dove é para todas as mulheres e seria uma celebração da diversidade” (DOVE, 2017). No vídeo, a mulher negra tirava sua camiseta e transformava-se em uma mulher branca.
- **Narrativa do interferente** (personagem interferente: consumidores): logo em seguida, uma maquiadora americana postou recortes do vídeo em sua página, incitando a discussão da postura racista da marca. O *post* teve quase 11 mil compartilhamentos e acredita-se que esse tenha sido o ponto inicial que desencadeou inúmeras discussões nas redes sociais. Gigantes do jornalismo, como The New York Times, Reuters, Fox News, BBC e Time, postaram matérias on-line e as compartilharam em suas páginas nas redes sociais, bem como importantes influenciadores digitais posicionaram-se (Vice, 9gag, Perez Hilton).
- **Categorização do caso:** ocorrência indesejada.
- **Tema que envolveu a polêmica:** racismo.
- **Resposta da marca:** A Unilever optou por tirar o vídeo da página no Facebook e pediu desculpas publicamente, por meio de seus perfis no Twitter e no Facebook, de diferentes países. A marca assumiu o erro, defendendo que havia sido um equívoco possibilitar uma interpretação racista e comprometeu-se a rever seus processos de aprovação de conteúdo midiático para evitar erros, agradecendo também pelo *feedback* dado.
- **Análise do caso:** A polêmica na qual se encontrou a marca Dove configura uma crise característica dos primeiros casos verificados, quando do novo contexto midiático em que o consumidor passou a ter voz ativa na comunicação das marcas por

meio das redes sociais. Houve falha na execução da estratégia de *marketing* que não passou despercebida pelo julgamento dos usuários das redes sociais e acabou por tomar dimensões nocivas à imagem da marca. O caso Dove enquadra-se nesse contexto em que não se antecipou à resposta do *shopper*. Para fins de comparação, pode-se citar o caso do Itaú, no início de 2012, quando o banco promoveu uma campanha para estimular o uso consciente do papel e, em uma das peças da campanha, aparecia uma almofada cuja estampa é o ícone de uma folha de maconha; esse elemento visual desencadeou comentários jocosos nas redes sociais, que contradiziam os valores propostos pela marca, como a cidadania e a família (MARTYNIUK, 2013). Como para o Itaú, no caso da Dove, um detalhe fez com que os valores da marca fossem invertidos na percepção do espectador. A identidade da Dove está fundamentada na defesa da beleza real da mulher e a marca promove uma forte campanha em prol da diversidade da beleza por meio do projeto “Dove para autoestima”, fundado em 2004, que disponibiliza materiais didáticos, oficinas e aulas on-line sobre o assunto para meninas de oito a dezessete anos e seus pais. A marca é consolidada no mercado há tempos, seu público alvo já está conquistado e ela detém grande parte do *market share* do mercado de sabonete adulto, ainda que seja um segmento amplamente diluído em quantidade de marcas.

Analisando-se a estratégia sob a ótica de Keller e Machado (2006), abordados na fundamentação teórica do presente estudo, a Dove cumpriu as etapas da construção de uma marca forte e conquistou solidez no mercado. Ou seja, dado seu histórico, a Dove ganhou espaço nas mentes do consumidor, possibilitando que ele a identifique quando diante da identidade visual da marca e compreenda qual necessidade aquele produto suprirá, além de significar aquele produto quanto ao seu desempenho e de desenvolver sobre aquela marca uma opinião, para enfim, criar um laço com ela por meio de um sentimento de identificação.

Apesar de consolidada, a identidade da marca é constantemente reforçada por meio das campanhas publicitárias e, aqui, se pode apontar

onde a Unilever errou. Segundo o modelo de Aaker, um dos componentes do sistema de implementação da identidade de uma marca é o posicionamento, que se trata do momento em que a identidade e sua proposta de valor serão transmitidas para o público alvo; foi então que a Dove falhou em comunicar assertivamente seu posicionamento. O fato de que uma mulher negra se transforma em uma mulher branca fez com que se quebrasse as propostas de valor da diversidade e de respeito pregadas pela marca. Tal proposta diz respeito aos benefícios funcionais, emocionais e de auto expressão que uma marca pode trazer ao seu consumidor. Ao pensar os benefícios funcionais de um sabonete líquido, entende-se que sua finalidade é tão somente higienizar a pele e uma vez que a sequência de imagens nos permite interpretar que uma mulher negra quando higieniza sua pele se transforma em uma mulher branca, há um rompimento na expressão desses benefícios funcionais. O benefício emocional também se rompeu quando, ao utilizar o sabonete, uma mulher negra se torna branca, logo, interpretando-se as entrelinhas da campanha, mais bonita. Nesse contexto, de um lado, tem-se a proposta de valor da marca, e do outro lado, tem-se como isso foi comunicado ao público, e essa ruptura entre uma identidade proposta e uma diferente identidade executada gerou as acertadas reações de indignação verificadas nos internautas.

Aaker defende que um dos grandes desafios das equipes de marketing é a eficácia da comunicação das marcas. O argumento é que o desafio está na consistência da comunicação em termos de estratégia, ou seja, a execução deve estar alinhada com a identidade da marca em qualquer campanha publicitária e nos pontos de venda. Evidentemente, a Unilever falhou em cumprir o desafio de comunicar corretamente a personalidade da marca dessa vez.

Em meio a tantos debates sobre a igualdade racial, um simples detalhe pode tomar grandes proporções. Acontece que essa não é a primeira vez que a Dove se envolve em um acidente gerado por questões raciais e essa reincidência acabou por comprometer ainda mais intensamente a imagem da marca. Em 2011, a Unilever divulgou a campanha da linha “Dove visible care”, na qual elementos visuais comparavam a pele das mulheres antes e depois do uso dos produtos, no entanto, na peça, a mulher negra encontrava-se debaixo da palavra “antes”, ao

passo que a branca estava debaixo da palavra “depois”. Concluindo, a Unilever cometeu equívocos em comunicar a identidade da marca por meio de suas estratégias de comunicação, o que desencadeou uma série de discussões plausíveis que certamente prejudicaram a imagem da Dove, ainda que não tenham gerado uma grande perda ao valor da marca (*brand equity*), uma vez que a polêmica foi amplamente disseminada, porém não duradoura.

4.2. Santander

- **Narrativa da marca:** O Santander Cultural (centro cultural do Banco Santander), sediado em Porto Alegre (RS), lançou, em agosto de 2017, a exposição “Queermuseu - cartografia da diferença na arte brasileira”. O acervo continha mais de 240 obras que exploravam o tema da diversidade da expressão de gênero, pauta amplamente discutida na atualidade. As obras selecionadas são de renomados artistas, como Cândido Portinari, Alfredo Volpi, Ligia Clark e Adriana Varejão e variavam desde pinturas e vídeos a esculturas e cerâmicas. Segundo o *site* O Globo (RISTOW, 2017), na época de lançamento da exposição, o Santander defendeu que “valoriza a diversidade e investe em sua unidade de cultura no Sul do País para que ela seja contemporânea, plural e criativa” como argumento para o financiamento do evento.
- **Narrativa do interferente** (personagem interferente: consumidores, movimentos sociais e mídias): segundo a publicação “Como movimentos ultraconservadores conseguiram encerrar a exposição Queermuseu” (TAVARES; AMORIM, 2017), disponível na plataforma on-line da Revista Época, pouco tempo após o lançamento da exposição, Cesar Augusto Cavazzola Junior publicou no *site* Lócus o texto: “Santander promove pedofilia, pornografia e arte profana em Porto Alegre” (CAVAZZOLA JUNIOR, 2017), que repercutiu amplamente na internet e serviu de argumento para as pessoas que se opuseram à mostra. Rafinha BK e Felipe Diehl - blogueiros do movimento direitista - visitaram a

exposição e gravaram vídeo-comentários de repúdio que viralizaram nas redes sociais e fomentaram intensa discussão tanto contra como a favor do evento. De acordo com a publicação da *Época*, o Movimento Brasil Livre (MBL) também foi responsável por disseminar opiniões contrárias, seus membros espalharam comentários e vídeos por outra plataforma: o Whatsapp. O MBL surgiu na época do *impeachment* da Presidente Dilma Roussef em defesa do liberalismo econômico e hoje tomou partido do conservadorismo a favor da família tradicional brasileira e da fé cristã. O posicionamento contra a “Queermuseu” foi basicamente eminente do público conservador de direita, mas também houve um grande movimento a favor. Muitas pessoas se mostraram coniventes ao tema e à exposição e muitas outras posicionaram-se somente a favor da liberdade de expressão, mesmo que não concordassem com o tema.

- **Categorização do caso:** ocorrência indesejada.
- **Tema que envolveu a polêmica:** sexualidade.
- **Resposta da marca:** em uma decisão unilateral, o Banco Santander encerrou a exposição após a polêmica. O curador Gaudêncio Fidelis diz não ter sido envolvido na tomada de decisão e o banco divulgou a notícia por meio de uma nota oficial em sua página. Antes de optar por terminar a mostra, o banco já havia se posicionado ao prestar esclarecimento na página do Facebook. O Santander adotou uma postura defensiva, a marca optou por não pedir oficialmente desculpas, mas ainda assim se justificou. Em resumo, no discurso o banco manteve consistência no seu propósito de buscar ser gerador da reflexão e da discussão da diversidade, porém defendeu acreditar que algumas das obras poderiam ofender religiões e símbolos e, por isso, optou pelo término da exposição. A marca posicionou-se de modo neutro, apesar de encerrar as visitas, uma vez que não tomou partido da direita conservadora, mas admitiu que algumas imagens poderiam desrespeitar os indivíduos em suas crenças.
- **Análise do caso:** assim como no caso Dove, o caso Santander configura-se por uma crise de imagem originada em uma falha

no planejamento da marca. A partir do momento em que uma marca patrocina um evento, seja qual for, o público automaticamente associará todo e qualquer aspecto do evento a ela, inclusive seu sucesso ou insucesso. Sendo a estratégia do Santander projetar seu nome em uma atividade cultural cujo tema principal era a diversidade na expressão de gênero, dois posicionamentos eram possíveis: o objetivo poderia se limitar a somente promover a liberdade da discussão do tema, configurando-se como um posicionamento neutro, ou o objetivo poderia ser defender ou repudiar a causa, posicionando-se a favor ou contra as diversas formas de expressão de gênero (expressões que vão além de homem e mulher em seus estados naturais e das relações heterossexuais e monogâmicas). A forma como a exposição foi lançada e conduzida deixou esse objetivo indefinido aos olhos do público alvo, que então sentiu-se no poder de interpretar a relação entre a marca e a exposição subjetivamente, o que acabou culminando na polêmica e no conseqüente encerramento da exposição. Isso demonstra que o Banco falhou em delimitar os objetivos que norteariam o projeto para, então, desenhar as táticas e ponderar os riscos envolvidos para antecipar possíveis planos de ação.

O banco errou em dois momentos: quando optou por patrocinar um evento que ia de encontro ao seu público alvo (apesar de sua declaração de princípios atender à causa da diversidade) e quando optou por encerrar a exposição, posto que essa decisão pode ser vista como uma contradição da organização, que certamente planejou o evento por meses e falhou em significá-la diante dos seus atributos percebidos pelo público alvo e diante do próprio público alvo.

Trazendo o estudo para a fundamentação de Aaker, pode-se dizer que a gestão da marca não estava alinhada ao *modelo de liderança de marca*, tendo em vista que o modelo dita que o fator propulsor da estratégia deve ser a identidade da marca (baseada nos valores da corporação e dos clientes e diferentes da concorrência). A partir dela são definidas as diretrizes estratégicas, para então serem adotadas as táticas para se alcançar os objetivos estabelecidos. A impressão que as

decisões tomadas pela marca deixaram é que não havia objetivos estratégicos bem definidos e, por isso, houve falhas nas táticas (execução da estratégia, ou seja, a exposição em si). Ocorreu uma lacuna na análise do público, uma vez que o tema da exposição era antagônico ao perfil dos clientes Santander e do povo sulista, conhecido por ser conservador em âmbitos sociais e políticos. Em última instância, o banco, ao optar por encerrar a exposição, errou na autoanálise, através da qual deveria compreender suas limitações e sua capacidade de cumprir com as promessas feitas por sua identidade. Se o evento foi patrocinado sob o intuito de dar valor à diversidade, além de fazer investimentos em cultura no Sul do Brasil, a instituição cometeu um grande erro ao interrompê-lo, pois colocou em cheque a própria credibilidade em manter sua palavra e executar seus objetivos, projetando um evento vazio de estratégias e diretrizes delimitadas. Se as obras presentes na mostra abordavam um assunto polêmico na sociedade, a marca deveria ter um plano de contingência para as objeções, com alta probabilidade de ocorrência.

Conforme Keller e Machado (2006), o *slogan* de uma marca deve exprimir o aspecto mais marcante de sua identidade e qual a promessa que ela assume junto ao consumidor. Existe, portanto, uma cobrança acirrada por coerência entre as decisões tomadas e essas promessas feitas. Ao longo dos anos, o *slogan* do Santander manteve-se alinhado ao conceito de fomentar as ideias de seus clientes, de valorizar e ser a casa de ideias diversas: “Um banco para as suas ideias” (DIAS, 2015). É interessante notar a contradição entre a decisão e o *slogan*, bem como na nota de esclarecimento que o banco divulgou após encerrar a exposição. Em um primeiro parágrafo, a instituição defende que “o objetivo do Santander Cultural é incentivar as artes e promover o debate sobre as grandes questões do mundo contemporâneo. Nosso papel, como um espaço cultural, é dar luz ao trabalho de curadores e artistas brasileiros para gerar reflexão. Sempre fazemos isso sem interferir no conteúdo para preservar a independência dos autores, e essa tem sido a maneira mais eficaz de levar ao público um trabalho inovador e de qualidade.” (SANTANDER CULTURAL, 2017) No entanto, logo na sequência, quando a nota diz que “ouvimos as manifestações e entendemos que algumas das obras da exposição Queermuseu desrespeitavam símbolos, crenças e pessoas, o que não está em linha com a nossa visão de mundo.

Quando a arte não é capaz de gerar inclusão e reflexão positiva, perde seu propósito maior, que é elevar a condição humana” (SANTANDER CULTURAL, 2017), ela exprime um posicionamento que contém em si um julgamento crítico e negativo sobre o modo pelo qual o tema foi abordado e sobre as obras que ela mesma colocou em exposição para incentivo ao debate.

Por fim, além de todos os deslizes citados, dois outros fatores estimularam a polêmica que resultou no desgaste da imagem do Santander. O primeiro diz respeito ao questionamento do público sobre o uso de dinheiro público (a exposição foi financiada pela Lei Rouanet, Lei n. 8.313/1991) para tal evento, agravado por ter a figura do Santander, instituição cujo faturamento é de bilhões de reais em um trimestre, como pleiteadora. O segundo foi a ausência de uma recomendação de faixa etária adequada ao evento e a presença de crianças diante das obras de conteúdo adulto, o que foi argumento incisivo para o encerramento.

4.3. Kindle/Amazon

- **Narrativa da marca:** em março de 2017, a Amazon lançou sua primeira campanha no Brasil para divulgar o Kindle, seu leitor de livros digitais. Na época, o prefeito de São Paulo, João Dória, havia tomado uma medida pública que gerou grande polêmica nas redes sociais (tinha mandado pintar as paredes que cercavam a avenida 23 de Maio e abrigavam o maior mural de grafite a céu aberto do mundo) e a marca utilizou-se do contexto para lançar uma campanha provocativa. O filme publicado foi nomeado *Movido por histórias*, retratava recortes dos muros pintados de branco e em *close* lia-se: “cobriram a cidade de cinza?”. As cenas seguintes eram de trechos de livros projetados nas paredes, escadarias e chão de diferentes lugares da cidade; então, uma nova frase: “a gente cobriu o cinza de histórias” (AMAZON KINDLE BRASIL, 2017).
- **Narrativas dos Interferentes** (personagens interferentes: sujeito político - prefeito João Dória e empresas privadas): em resposta, o prefeito postou um curto vídeo em sua página no

Facebook, em que dizia: “eu acabei de assistir ao comercial que a Amazon fez para seu produto, o Kindle. Já que a Amazon gosta tanto de São Paulo, do Brasil, ajude nossa cidade, ajude a quem precisa. Se vocês gostam realmente, doem livros para as bibliotecas, doem computadores para as escolas públicas e municipais. Doem aquilo que a população precisa para fazer dessa cidade, uma cidade mais feliz. A população agradece.” (JOÃO DÓRIA, 2017a).

- Aproveitando-se da repercussão, o Kabum, *website* de comércio de eletrônicos, ofereceu-se para doar computadores e *tablets* à rede pública (DEARO, 2017). A Saraiva, uma das maiores livrarias do país e concorrente da Amazon, também se pronunciou por meio de um comentário no *post* do prefeito.
- Um dia após a polêmica, Dória fez uma coletiva de imprensa para divulgar as doações feitas à prefeitura por sete grandes empresas privadas (Saraiva, Kabum, Somos Educação, Comic Com Experience, Empiricus, Alphagraphics, Multilaser) que tiveram positiva resposta do público após a coletiva (JOÃO DÓRIA, 2017b). O prefeito divulgou a ação com jornalistas por meio de sua página no Facebook, na qual abertamente posicionou-se contra a campanha de divulgação do Kindle. As doações das empresas foram somadas em aproximadamente R\$1.500.000, dentre livros, *tablets*, computadores e livros infantis.
- **Categorização do caso:** ocorrência intencional.
- **Tema que envolveu a polêmica:** política.
- **Resposta da marca:** no mesmo dia em que Dória divulgou as doações, a Amazon publicou uma resposta em sua página do Facebook. A marca clama ter doado dispositivos Kindle a instituições de educação e cultura e também disponibilizou um livro digital gratuito a cada cadastro no aplicativo. A publicação contava com um vídeo, que explorava as mesmas imagens do filme da campanha, porém com outros dizeres: “Kindle ama tanto São Paulo quanto ama leitura. Por isso, todos poderão baixar gratuitamente um livro digital. Não precisa pagar nada. E nem ter um Kindle. É só baixar nosso aplicativo. Acesse: amazon.com.br/amamosSP e boa leitura!” (AMAZON KINDLE BRASIL, 2017).

- **Análise do caso:** como exemplificado por meio do caso Dove, a comunicação das marcas viveu um período de adaptação a um novo cenário no qual o consumidor passou a ter o poder de interferir diretamente no resultado das ativações da marca por meio das redes sociais. Um segundo momento pode ser verificado em seguida: nele, o *branding* incluiu os temas em pauta atual na comunicação da marca para gerar maior visibilidade às campanhas e desenvolver um laço de identificação com o público alvo adepto ao posicionamento adotado por ela. O caso da Amazon ilustra esse ponto em que as marcas não mais são vítimas das polêmicas, mas passam a provocá-las. A marca aproveitou-se do contexto em que a medida do prefeito dividiu opiniões entre os paulistanos (além de haver confusão entre pixação e grafite, há confusão entre pichação - considerada por muitos como vandalismo e pixação, ainda mais controversa, entre valorações de poluição e uma nova linguagem) para promover um novo produto, estabelecendo aí algumas características da identidade de sua marca, como, por exemplo, moderna, ousada, destemida, cultural, entre outras.

A resposta do prefeito desencadeou ainda mais visibilidade ao caso e outras empresas valeram-se da polêmica alheia para também ganhar credibilidade frente ao público alvo através das doações que realizaram à cidade. Em sua publicação no Facebook, o prefeito nitidamente glorifica as sete empresas que interferiram na história e, assim, elas se beneficiaram muito além das doações feitas.

À época, o prefeito tinha a aprovação de 76% dos paulistanos, que julgavam sua gestão como ótima (43%) ou regular (33%) - segundo o Instituto Datafolha em abril de 2017 (BERGAMIM JÚNIOR., 2017; POR QUE DORIA, 2017), sendo que 24% dos 43% que avaliaram o trabalho do prefeito como ótimo, assim o fizeram com o principal motivo de aprovarem a limpeza pública das pichações da cidade, como parte do projeto Cidade Limpa.

Soma-se a esses dois fatores o fato de que o prefeito João Dória vinha investindo em sua presença nas redes sociais como estratégia de marketing desde o início de sua gestão. Sua assessoria de imprensa

estava intensamente presente nas páginas do prefeito, divulgando todo o seu trabalho diariamente e conquistando cada dia mais a aprovação dos paulistanos por meio dessa aproximação pessoal e informal, pois o mundo político também se utiliza das lições de *branding*.

Um ano após o desenvolver do caso, é possível ponderar quanto da polêmica iniciada pela marca para gerar uma identificação com seu público alvo de fato cumpriu seu propósito. Em junho de 2018, o vídeo da campanha no Youtube (KINDLE, 2017) somava cerca de 550 mil visualizações e dentre todas as manifestações ao vídeo, somente 2,5 mil eram positivas (“gostei”) frente a 8,2 mil negativas (“não gostei”). Nos comentários, parece que a intenção da comunicação teve o efeito contrário ao esperado: as pessoas julgaram a marca por estar defendendo as “pixações” da cidade, sem levar em conta todos os grafites que estavam também nos muros e foram apagados, muitos deles inclusive assinados por grandes nomes do segmento. Na publicação do Facebook, citada anteriormente, em que foi divulgado o vídeo, que soma 97 mil visualizações, cerca de quatro mil e duzentas pessoas se manifestaram como “irritadas”, e duas mil e cem pessoas como “amei” ou “gostei”. É possível inferir que a Amazon não foi capaz de ponderar o risco inerente ao posicionamento que estava tomando na campanha. A comunicação colocou-se a favor de uma causa pouco popular entre os paulistanos e ainda foi contra uma figura pública que conquistava cada vez mais popularidade frente ao seus governados. Além disso, o planejamento falhou em medir a capacidade de resposta que João Dória tinha nas redes sociais, já que sua presença ali estava consolidada e era, muitas vezes, amplamente endossada. De acordo com os modelos de gestão estudados, que concordam nesse ponto, a Amazon não soube estruturar um posicionamento que fosse ao mesmo tempo coerente com a identidade da marca e o seu público alvo. Além disso, as demais figuras que tomaram partido na polêmica também souberam utilizar o contexto para o benefício próprio.

Apesar da rescussão negativa, analisando como essa marca foi desenvolvida no Brasil, no importante momento de seu lançamento, é interessante notar como o *branding* foi perspicaz na etapa da identificação, caracterizada pela teoria de Keller e Machado (2006). O Kindle, por ser um dispositivo totalmente inovador, já é por si só uma marca

capaz de gerar proeminência por estar atrelado a uma marca líder no mercado. A Amazon pensou em uma forma de desenvolver a amplitude da marca, posto que o lançamento do produto foi atrelado a um episódio que certamente será lembrado por muitos paulistanos na posterioridade. Quanto ao significado da marca, a Amazon colocou em risco o pilar das imagens na perspectiva de atribuir valores a uma marca como se ela fosse uma pessoa, isto é, a empresa correu um grande risco de gerar no consumidor a imagem errada sobre a Amazon no que tange seus valores, uma vez que o posicionamento adotado afirmou características que não foram bem aceitas e podem refletir na posterioridade.

4.4. Polenguinho/Polenghi

- **Narrativa da marca:** em uma publicação no Facebook, a marca de queijo Poleguinho, da Polenghi, fez alusão ao álbum *Dark Side of the Moon*, da banda britânica Pink Floyd. A capa do álbum é conhecida por ilustrar um espectro de luz saindo de um prisma, resultando em um arco-íris, e a marca, por sua vez, fez uma analogia na qual o arco íris era projetado a partir de uma unidade de polenguinho, em sua conhecida embalagem quadrada. Junto à imagem, seguia a legenda “Dark Side da Fominha: você não vai parar de ouvir até comer um Polenguinho”. Segundo a marca, a intenção era “brincar com o conceito de fominha” (POLENGUINHO, 2017).
- **Narrativa do Interferente** (personagem interferente: consumidores): o arco-íris, que deveria fazer alusão ao álbum, acabou gerando certa ambiguidade e muitos internautas assimilaram a campanha como um apelo ao movimento LGBT. Alguns comentários acabaram gerando intensa interação entre os seguidores da página e a marca, que respondeu aos interferentes por meio de sua assessoria de imprensa. Muitos dos internautas, por outro lado, defenderam a marca, dizendo ser óbvia a associação com a banda de *rock*. O interessante, no entanto, foi notar que muitas pessoas duvidaram da legitimidade da polêmica em seus comentários, acusando a marca de criar perfis falsos para fazer

os comentários homofóbicos e, então, a partir da exploração desse tema de grande visibilidade, gerar publicidade.

- **Resposta da Marca:** a marca respondeu grande parte das manifestações, independentemente de seu cunho. Nos comentários, defendeu não ser contra o movimento LGBT, apesar de não ter sido sua intenção fazer alusão a ele, e clamou ter somente o objetivo de ater-se ao tocante da banda de *rock*. Por fim, a Polenghi encerrou a polêmica, publicando um comunicado sobre o *post* original, em que reforçava seu posicionamento inicial. “Nossa equipe criativa teve como inspiração a capa do álbum *The Dark Side of the Moon*, da banda Pink Floyd. [...] Embora não tenhamos feito alusão ao movimento LGTB, temos máximo respeito pela causa” (POLENGUINHO, 2017).
- **Categorização do caso:** ocorrência indesejada.
- **Tema que envolveu a polêmica:** orientação de gênero
- **Análise do caso:** um terceiro movimento verificado nessa era do Marketing 4.0, como definiu Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), é caracterizado pelo desenvolvimento de um senso crítico às comunicações das marcas por parte de seus consumidores. Se na primeira fase as marcas encontraram-se em crises originadas em temas alheios ao seu planejamento estratégico e, na sequência, aproveitaram-se das polêmicas da vida cotidiana para conquistar visibilidade, englobando-as em seu planejamento, nesse terceiro ponto, o público alvo já não acredita na autenticidade das bandeiras levantadas, questionando os reais motivos por trás da publicidade dos produtos e serviços, construída acerca de questões sociais em pauta na atualidade. O caso do queijo Polenguiño é interessante, pois ilustra muito bem esses três momentos discutidos até agora complementando os demais casos estudados.

Nos comentários dos usuários na publicação do Facebook, é possível verificar o primeiro momento - ilustrado também no caso Dove - quando consumidores contrários ao movimento LGBT acusam a marca de fazer apologia à causa a partir de um elemento visual cuja intenção não era retratar o tema da homossexualidade, o que caracterizaria uma crise gerada por erro no planejamento da comunicação da marca.

O movimento LGBT é representado pelo símbolo do arco-íris ou das cores que o compõem e sua discussão está em evidência; enquanto o álbum do Pink Floyd, apesar de e, talvez, por ser mais antigo que o símbolo LGBT, não foi a primeira associação que veio à mente de muitos dos consumidores que se posicionaram no caso.

A falha ocorreu porque o planejamento da comunicação da marca Polenguinho não levou em consideração o significado dado atualmente ao arco-íris e não avaliou o risco que seria utilizar o elemento na publicação, uma vez que se trata de uma imagem visual carregada de metáforas relacionadas à diversidade, em uma sociedade brasileira que ainda se mostra muito conservadora, como já apresentado no caso do Banco Santander. Quando o público alvo associou a imagem da publicação ao movimento, imediatamente houve uma ruptura na questão levantada por Keller e Machado (2006), sobre qual relacionamento o consumidor quer estabelecer com a marca/ produto, uma vez que houve uma mudança no significado da marca e na definição de “o que penso sobre você”, do cliente em relação à marca. Em um dos comentários, uma mãe dizia que não iria mais comprar Polenguinho, pois, na sua perspectiva, a marca defendia a ideologia de gênero e não serviria para as crianças.

O segundo momento, em que as marcas passam a sustentar um posicionamento frente a temas polêmicos da sociedade como forma de autopromoção, também pode ser verificado no caso. O fato da assessoria de imprensa da Polenghi ter respondido a todos os comentários deixados no seu Facebook, ocasionando maior visibilidade à publicação, demonstra que apesar da organização ser surpreendida por uma interpretação inesperada da comunicação da marca realizada, ela soube aproveitar esse cenário a seu favor para conquistar dois públicos, tanto aquele “LGBT *friendly*” (público receptivo a pessoas da comunidade LGBT) quanto aquele que aprecia o CD e o Pink Floyd, como pode-se entender pela interpretação dos comentários deixados.

O último momento exprime o senso crítico que as pessoas vêm desenvolvendo em relação aos posicionamentos das marcas diante de assuntos polêmicos atuais - sociais, políticos, religiosos etc. Hoje as pessoas estão mais críticas quanto a marcas que declaradamente adotam determinado posicionamento, uma vez que, como citado no caso da Dove, pouco desse discurso se concretiza na prática.

Depois de alguns casos como esse, em que grandes marcas se beneficiaram por adotar um posicionamento engajado com causas em suas comunicações (como O Boticário, C&A, Renner etc.), o público passou a desconfiar da autenticidade do discurso, entendendo que por trás dele existe a finalidade única de agregar valor ao *brand equity*, sem correspondência na ação da empresa. Tendo isso em vista, se o consumidor consegue separar a marca, propriamente dita, da organização que está por trás dela, o discurso adotado na comunicação perde sua força e o público alvo, que simpatiza com as causas defendidas pela marca e já não crê no posicionamento divulgado.

No caso de Polenghi, tivemos muito bem definidas as quatro etapas propostas por Keller e Machado (2006): o consumidor consegue identificar a marca, mas o que pensa sobre ela, como reage a ela e como se relaciona com ela são fatotes que distanciam-se da intenção proposta pela comunicação. Se a comunicação pretendia criar uma identificação com o consumidor, ela acabou por executar o movimento contrário.

5. Conclusão

No atual contexto em que a marca desempenha o papel de representar uma proposta de sentido para o consumo, extrapolando o limite de sua criação estabelecido por simplesmente diferenciar um produto ou serviço do outro e comunicar seus benefícios funcionais, sua presença no cotidiano social torna o indivíduo crítico a ela. Como parte do processo de globalização, as redes sociais permitiram que se criasse uma grande comunidade digital com a disseminação da informação em alta velocidade e do conteúdo produzido por diferentes atores da cena social. Dessa maneira, as marcas tomaram as redes sociais como canal de comunicação e passaram a inserir no planejamento da comunicação as discussões polêmicas do dia a dia, para aproximar-se do público alvo e também aumentar a visibilidade que buscam para si. Também são alvo das comunicações produzidas por consumidores, concorrentes, ONG etc.

O *branding* se faz ainda mais necessário e complexo nesse contexto, no que tange à gestão da vulnerabilidade - proporcional

visibilidade – das marcas, que devem agora desenvolver modelos de avaliação de risco das suas comunicações e munir-se de estratégias de contingência de possíveis crises geradas por qualquer interferência externa ao planejamento da marca.

A partir da atual pesquisa, é possível inferir que, diante do contexto anteriormente caracterizado, são muitas as ocorrências de episódios, intencionais ou inesperados, em que as marcas se encontram em meio a uma polêmica gerada por suas comunicações e elas devem apresentar uma resposta coerente às suas identidade e também aos valores pregados e praticados pelas organizações por trás delas. Os casos giraram em torno de temas atuais no cotidiano social, amplamente debatidos em fóruns formais e informais, e que geralmente geram divergência de opiniões, como, por exemplo, homossexualidade, machismo, racismo, política, ética e sustentabilidade. Além disso, infere-se que as ocorrências tomam dimensões de acordo com o tamanho e a notabilidade das marcas envolvidas nelas.

Pode-se compreender que a fundamentação teórica dada pelos autores estudados merece atenção das organizações, pois quanto melhor desenvolvida é a marca, maior é seu *share of mind*, sua visibilidade e, conseqüentemente, maior se torna a vulnerabilidade de sua comunicação, motivo pelo qual o monitoramento das discussões de outrem em torno da marca é essencial, assim como as respostas rápidas e coerentes com o *branding*.

Em relação à identificação do consumidor com a marca e aos assuntos postos em discussão, é mais provável que pontos familiares de uma publicação chamem sua atenção quando “rolando” os *feeds* de notícias de suas redes sociais e as chances de que ele multiplique esse conteúdo são maiores, fazendo com que polêmicas (e eventualmente fatos positivos) se disseminem mais rapidamente, aumentando o risco de se desenvolver uma crise que irá depreciar o *brand equity* ou um elogio à marca, mais raro.

A visão do consumidor sobre o desempenho do produto pode ser totalmente ofuscada pela polêmica na qual a marca se envolveu, ou seja, pouco importará se é o melhor produto do mercado diante de uma ruptura na credibilidade da marca aos olhos do público alvo. Além disso, esse consumidor pode também criar um novo conjunto de imagens em sua mente quando pensar na marca. Esses dois fatores podem levar o

consumidor a um novo julgamento da marca, deixando de se identificar e passando a desenvolver outro conjunto de sentimentos em relação a ela. Dessa maneira, todas as estratégias da identidade da marca para que se tornasse compatível com o público alvo se desfazem por uma polêmica alheia ou não às estratégias de *branding*.

A identidade, mesmo que desenvolvida em todos os detalhes e as particularidades possíveis, ainda pode ser descaracterizada muito facilmente por fatores externos. A recomendação feita às organizações diante disso é que se faz necessária uma robusta leitura do cenário midiático digital e uma assertiva avaliação dos riscos inerentes à interferência do consumidor para a elaboração de possíveis planos de contingência, fatores prévios à comunicação das marcas nas campanhas. Posterior à comunicação, recomenda-se o intenso acompanhamento das campanhas nos canais pelos quais foram veiculadas. Torna-se essencial que haja uma compreensão profunda do público alvo para que se mapeiem as reações possíveis e se criem planos de resposta a elas. Uma ferramenta que tem se mostrado eficiente é o direcionamento de equipes que monitoram as redes sociais em tempo integral e são encabidas de responder prontamente a qualquer manifestação dos internautas sobre a marca. Para as marcas que estrategicamente optem por adotar um posicionamento diante de um tema social ambivalente, recomenda-se que ele esteja integralmente alinhado com a identidade da marca e que se avalie o grau de aceitabilidade do posicionamento por parte do público alvo, para evitar a rejeição, mesmo daqueles que sejam coniventes ao posicionamento, por qualquer tipo de ausência de credibilidade da marca perante o assunto. Além disso, a marca deve analisar sua própria capacidade de manter e sustentar a opinião priorizada no longo prazo.

Este estudo teve como objetivo analisar crises, mas muitas consequências positivas do ambiente também podem ser destacadas, como a aproximação entre marca e consumidor, o desenvolvimento da mídia orgânica, a democratização do espaço publicitário, a dinamização da comunicação da marca e a ampliação das possibilidades de atuação do *marketing*. Conclui-se que o cenário atual pode ser muito rico em oportunidades para as marcas, desde que a tomada de decisão esteja sempre alinhada com a sua identidade, estabelecendo como princípio estratégias que antecipem o risco e não somente mitiguem-no.

Referências

- AAKER, D. *Como construir marcas líderes*. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2002.
- AMAZON KINDLE BRASIL. *Kindle ama tanto São Paulo quanto ama leitura...* São Paulo, [2017]. Facebook: Brkindle. Disponível em: <https://bit.ly/2TCMK8x>. Acesso em: 30 nov. 2017.
- BERGAMIM JÚNIOR., G. Em três meses, Doria tem aprovação recorde, mas 20% já o rejeitam em SP. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 8 abr. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2UxErI3>. Acesso em: 18 jun. 2018.
- CAVAZZOLA JUNIOR, C. A. Santander Cultural promove pedofilia, pornografia e arte profana em Porto Alegre. *Lócus*, Passo Fundo, 6 set. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2N6i2yE>. Acesso em: 15 fev. 2019.
- DEARO, G. *Kabum “fura” Amazon e oferece doações pedidas por João Doria*. *Exame.abril.com.br*, São Paulo, 29 mar. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2uIueIj>. Acesso em: 29 nov. 2017.
- DIAS, K. Santander. *Mundo das marcas*, [S. l.], 20 fev. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2J59vOf>. Acesso em: 18 nov. 2017.
- DOVE. *Como parte de uma campanha para o sabonete líquido...* São Paulo, 9 out. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2CfR5EG>. Acesso em: 6 dez. 2017.
- JENKINS, H. *A cultura da convergência*. Trad. Suzana Alexandria. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.
- JOÃO DÓRIA. *Convite à Amazon*. São Paulo, 28 mar. 2017a. Facebook: Jdoriajr. Disponível em: <https://bit.ly/2ocpkEj>. Acesso em: 29 nov. 2017.
- JOÃO DÓRIA. *Doação de empresas*. São Paulo, 29 mar. 2017b. Facebook: Jdoriajr. Disponível em: <https://bit.ly/2njADss>. Acesso em: 29 nov. 2017.
- KELLER, K. L.; MACHADO, M. *Gestão estratégica de marcas*. Trad. Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KINDLE #movidosporthistórias. [S. l.: s. n.], 2017. 1 vídeo (1 min). Publicado pelo canal Amazon.com.br. Disponível em: <https://bit.ly/2tZ0plq>. Acesso em: 29 nov. 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. Trad. Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- MARTYNIUK, V. Práticas de comunicação em marketing sob a luz dos regimes de sentido e de interação *In: OLIVEIRA, A. C. As interações sensíveis: ensaios de sociosemiótica a partir da obra de Eric Landowski*. 1. ed. São Paulo : Estação das Letras e Cores, p. 703-718, 2013. v.1.
- POLENGUINHO. *Dark side da fominha: você não vai parar de ouvir até comer um Polenguinho*, São Paulo, 16 out. 2017. Facebook: Polenguinho. Disponível em: <https://bit.ly/2u0r6MK>. Acesso em: 15 dez. 2017.
- POR QUE DORIA é aprovado por 43% dos paulistanos e reprovado por 20%. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 12 abr. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2Uw90Ov>. Acesso em: 18 jun. 2017.
- RISTOW, F. Curador de mostra cancelada no RS diz que decisão foi unilateral. *O Globo*, Rio de Janeiro, 10 set. 2017. Disponível em: <https://glo.bo/2u1pGlf>. Acesso em: 18 nov. 2017.
- SANTANDER CULTURAL. *Nota sobre a exposição Queermuseu*. Porto Alegre, 10 set. 2017. Facebook: SantanderCultural. Disponível em: <https://bit.ly/2DqpNhw>. Acesso em: 18 nov. 2017.
- SEMPRINI, A. *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. Trad. Elisabeth Leone. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras, 2006.
- TAVARES, F.; AMORIM, D. Como movimentos ultraconservadores conseguiram encerrar a exposição Queermuseu. *Época*, São Paulo, 15 set. 2017. Disponível em: <https://glo.bo/2X7tWgf>. Acesso em: 15 fev. 2019.

Vantagens competitivas de imobiliárias com o uso da internet

Caio Negri Contente Camargo
Prof. Dr. José Iesca Rodrigues

Resumo

O mercado imobiliário vem sofrendo oscilações nos últimos anos, agravadas pelas crises econômicas e pelo aumento generalizado do valor dos imóveis, ocasionando menor volume de compra e vendas. Além do risco comum que as organizações enfrentam em épocas de crise, as imobiliárias têm o agravante de competir com as novas plataformas e tecnologias que suprem, de certo modo, os serviços prestados por essas instituições. As atividades tradicionais e burocráticas praticadas pelas imobiliárias ameaçam a continuidade do modelo de negócio como é hoje na maioria dessas organizações frente a um mercado mais prático e dinâmico, que tem hoje maior facilidade de conectar compradores e vendedores, locatários e inquilinos. O estudo tem como função entender o posicionamento das imobiliárias no cenário atual e quais suas vantagens competitivas com a utilização da internet, promovendo assim ações para as organizações do setor modernizarem-se frente a uma nova geração que possui nova visão e diferentes conceitos, modificando os antigos pilares de atuação das imobiliárias.

Palavras-chave: mercado imobiliário, imobiliária pela internet, vendas ou locações de imóveis, vantagem competitiva.

1. Introdução

Por gerações ser proprietário de um imóvel foi o objetivo de uma vida para muitas pessoas. Essa visão pode ter variações de acordo com o status social de quem se analisa. Para famílias de classes sociais mais baixas, a propriedade garante a moradia, segurança para a família e se torna a realização de um sonho, é a consequência de anos de trabalho em torno desse objetivo.

O direito à moradia é um dos tópicos da Carta Internacional de Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU). O governo federal tem por dever auxiliar a população para que esse direito seja uma realidade, para tanto, foram criados programas assistenciais para aquisição da casa própria, como o Minha Casa Minha Vida.

O governo federal ainda incentiva os bancos a fornecerem créditos imobiliários com taxas especiais para aquisição/construção da casa própria. O financiamento pode cobrir grande parte do valor do imóvel, podendo ser pago em até 30 anos. É possível ainda utilizar, mediante o cumprimento de alguns requisitos, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) para a compra do imóvel.

A recessão brasileira, que se estabeleceu a partir de 2015, afetou diversos setores da economia nacional retrocedendo a resultados obtidos no ano de 2010, de acordo com as bases do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), evidenciando problemas econômicos a partir de então. Os hábitos dos consumidores foram modificados e as tendências econômicas que foram estabelecidas no passado, em momentos de crescimento, tiveram que ser revistas. O Brasil apresentava grande crescimento no ano de 2010 e continuou atingindo bons resultados nos anos subsequentes. No entanto, a partir de 2014 o cenário começou a sofrer uma alteração que pode ser percebida pelos resultados do Produto Interno Bruto brasileiro desse ano (2014) e dos anos seguintes.

O setor imobiliário não foi exceção. De acordo com a Pesquisa do Mercado Imobiliário da cidade de São Paulo, referente ao primeiro semestre de 2017, realizada pelo SECOVI-SP - Sindicato da Habitação, o número de unidades vendidas (casas, apartamentos e outros imóveis) de janeiro a julho de 2010 estava na ordem de 17 mil. Esse número no primeiro semestre de 2017 é 46% menor, tendo sido negociadas 7,9 mil unidades.

Em contrapartida, pode-se perceber um movimento diferente quando se trata da locação de imóveis na cidade de São Paulo. Como a aquisição do imóvel se tornou mais difícil por conta da crise, uma saída foi o aluguel. A Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) realiza a medição dos anúncios de imóveis para venda e locação no site Zap; essas instituições, em conjunto, desenvolveram, para tanto, o índice Fipezap. De acordo com o índice considerado, em todo o Brasil, de novembro de 2017 até novembro de 2018, houve uma variação negativa de (-0,32%) de anúncios para venda de imóveis (Figura 1) comparada a 2,03% de anúncios de imóveis a serem alugados (Figura 2).

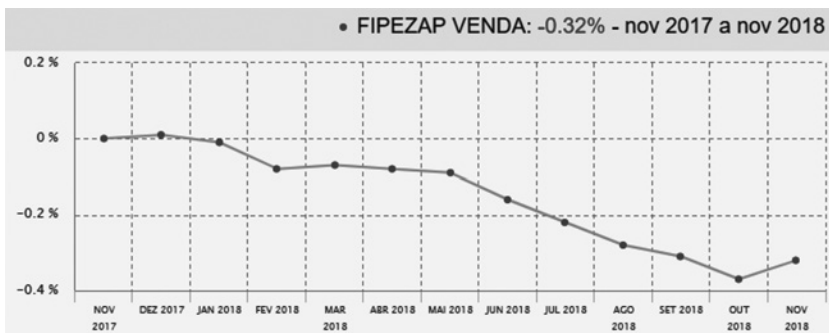


Figura 1. Anúncios de imóveis para venda (novembro de 2017 a novembro de 2018).

Fonte: indicador Fipezap.

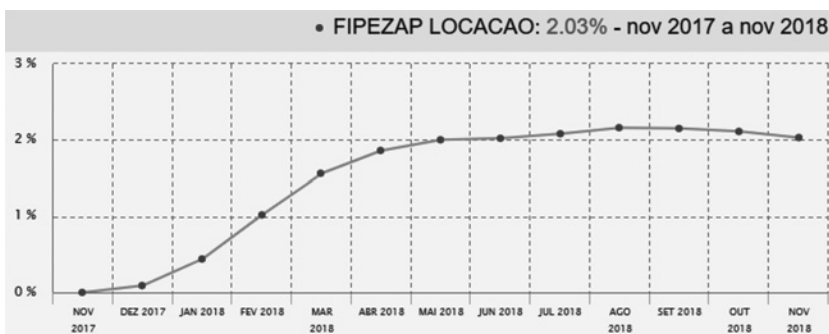


Figura 2. Anúncios de imóveis para locação (novembro de 2017 a novembro de 2018).

Fonte: indicador Fipezap.

Com a atuação do Banco Central ao fazer cortes constantes na taxa básica de juros da economia brasileira - SELIC - durante o ano de 2017 e 2018, espera-se que a redução também seja repassada dos bancos aos tomadores de créditos como um todo, inclusive para o setor imobiliário. Essa atuação poderia fazer o setor reaquecer e os números demonstrados nas pesquisas citadas serem alterados.

As imobiliárias são as empresas responsáveis pela intermediação nas transações imobiliárias. Essas empresas devem ser regularizadas e necessitam do cadastro junto ao Conselho Regional dos Corretores de Imóveis (CRECI) para atuarem. Os profissionais que atuam nas imobiliárias são os corretores de imóveis, também existem outros profissionais voltados à administração de aluguéis, analistas de crédito para financiamento imobiliário, advogados responsáveis pelas questões contratuais, além de profissionais que atuam no setor administrativo. Essas organizações atuam na intermediação entre os proprietários dos imóveis e os candidatos a moradores, para aqueles com interesses para comprar (compradores) ou alugar o imóvel (inquilinos). Outro papel que uma imobiliária vem assumindo nos últimos tempos é de assessorar os demandantes de créditos imobiliários nos procedimentos burocráticos na viabilização do financiamento.

Esse modelo de negócio é aplicado há décadas e as imobiliárias eram praticamente a única forma de se anunciar e procurar um imóvel. Essas instituições tinham um papel fundamental no mercado, pois, sem seu intermédio, a compra, venda e locação de imóveis não se realizavam de forma simples. Porém, os avanços tecnológicos facilitaram a conexão entre ofertantes e demandantes, de modo que surgissem diversos meios que possibilitam que os demandantes encontrem os imóveis que se enquadram em suas necessidades e exigências. Com isso, uma das razões de ser das imobiliárias foram supridas por outros meios. Essas instituições ainda têm grande importância legal para concretização das transações imobiliárias, no entanto, é necessário que se analise quais as tendências desse mercado e o que as imobiliárias devem esperar enfrentar em um futuro próximo.

No futuro, as imobiliárias poderão perder sua principal função de ser o elo entre o comprador que busca um imóvel e o vendedor que procurou a imobiliária para divulgar o imóvel que deseja vender.

Diversas ferramentas surgem suprindo essa necessidade e possibilitam buscas mais amplas. Além disso, os aplicativos não possuem custo da corretagem cobrado pelas imobiliárias. Dessa forma, essas empresas deverão repensar suas atividades e passar a atender os clientes com serviços complementares à compra e venda de imóveis.

O avanço na tecnologia é, por um lado, uma grande oportunidade para novos mercados, trazendo desenvolvimento e empregando muitas pessoas. Por outro lado, alguns mercados podem ser ameaçados, pois os aplicativos e sistemas podem suprir a necessidade dos clientes de determinadas empresas, cumprindo suas atividades principais. Essas empresas quando não se reinventam ou buscam novas funções podem fechar e desempregar muitas pessoas.

2. Referencial teórico

Parte relevante da existência de imobiliárias tradicionais é a sua referência em ser o local onde se pode encontrar um imóvel para ser comprado ou alugado. Para que a imobiliária possa suprir essa demanda, é necessário ter um leque de ofertas. Um dos responsáveis por essa tarefa é o corretor, que faz a captação e a avaliação dos imóveis e assim propõe um preço para a transação. A precificação do imóvel é parte fundamental do processo de compra e venda e é importante que seja feito de forma imparcial. Tradicionalmente o corretor é o responsável por analisar o valor do imóvel, considerando aspectos como: localização, tamanho do terreno, quantidade de cômodos, preservação da estrutura construída entre outros fatores, em suma, a comparação de dados do mercado é o método utilizado pelos corretores para a avaliação dos imóveis. Alguns fatores são subjetivos na análise; de acordo com Marco Aurélio Stumpf Gonzáles (2002, p. 35):

A qualidade de localização de um imóvel pode ser explicada pelas características de acessibilidade e pelos padrões de uso na vizinhança. Entretanto, na prática há dificuldade de medição dos efeitos da localização, pois acessibilidade e vizinhança não contam com medidas padronizadas.

Isso mostra que a subjetividade em determinados fatores pode comprometer a avaliação do imóvel o que pode levar a uma precificação distorcida e, dessa forma, há a necessidade de se desenvolverem métodos que vão além das ferramentas já utilizadas pelos corretores de imóveis tradicionalmente. A avaliação pode ter diferentes finalidades, sendo: tendência de mercado, avaliação em massa e avaliação individual, e a necessidade de uma precificação mais assertiva, até pela demanda do gerenciamento de hipotecas, por exemplo, originou sistemas que auxiliam nesse ponto. São sistemas como o Computer Assisted Mass Appraisal (CAMA), Automated Valuation Models (AVM), Computer Assisted Real Estate Appraisal System (CAREAS), que normalmente não estão disponíveis para a maioria das empresas do ramo.

Assim como ocorre em outros mercados, a especulação é um fator relevante no mercado imobiliário. Empreiteiras, construtoras, incorporadoras e demais agentes do mercado têm interesse em fazer com que os imóveis sejam negociados a preços maiores. Tal atividade influencia diretamente na avaliação técnica realizada. Os bancos têm grande responsabilidade nesse sentido, sendo agentes financiadores e, de certo modo, especuladores. Segundo Lamberti e Mamédio :

Uma das leis que merece destaque foi a Lei 9.514, de 20 de novembro de 1997, que 'dispõe sobre o Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI), institui a alienação fiduciária de coisa imóvel e dá outras providências'. Essa lei ganha importância por instituir instrumentos de captação como os Certificados de Recebíveis Imobiliários, tornando possível a comercialização de títulos imobiliários no mercado secundário. (2014. p. 41).

O mercado imobiliário é dinâmico ao passo que variações econômicas têm grande influência em suas transações. Períodos de crise podem prejudicar o volume de negócios do ramo de forma significativa. Mesmo sendo sensível a aspectos macroeconômicos, o mercado apresenta:

Oferta relativamente fixa no mercado imobiliário por causa da imobilidade e do prazo de maturação das novas construções. [...] As mudanças na demanda afetam os preços inicialmente e,

somente após um período de tempo, os empreendedores alteram a oferta, de forma descoordenada, às vezes gerando excesso de oferta. (GONZÁLES, 2002, p. 38).

A análise de tendências é de suma importância para as imobiliárias, uma vez que devem se planejar quanto ao fluxo de negócios esperados, dada a dificuldade em se conciliar oferta e demanda. Essa dificuldade vem por conta do tempo que se leva para atender a demanda, uma vez que os imóveis não podem estar disponíveis assim que a demanda surge.

O dinamismo do mercado demanda um grande volume de informações a uma alta velocidade, que pode não ser atendida pela forma tradicional de trabalhar das imobiliárias. Plataformas de anúncios on-line, como o Zap Imóveis - empresa do grupo Globo -, Olx, Primeira Mão, entre outros, possuem portais em que pessoas físicas e imobiliárias podem anunciar seus imóveis, mudando a dinâmica do mercado nos últimos anos e ampliando a exposição do ativo. Seguindo a tendência revelada pelo índice Fipezap (Novembro de 2017 a Novembro de 2018), que mostrou uma variação positiva de 1,68% de anúncios para venda de imóveis frente à 3,74% de anúncios de imóveis a serem alugados, surgem outras plataformas com propostas voltadas ao aluguel e não focando mais em modelo de negócio com base em vendas, como a *startup* Quinto Andar. Fundada em 2012, por dois sócios, a empresa visa simplificar a locação de imóveis residenciais. Assim como as imobiliárias tradicionais, sua função é conectar proprietários e futuros inquilinos - no caso, a plataforma é apenas para aluguéis - e a Quinto Andar faz o gerenciamento da negociação como um todo. Para equiparar seus serviços ao nível de detalhamento das demais instituições, existe uma equipe que fica responsável por tirar fotos de imóveis cadastrados, facilitando o processo de escolha por parte dos inquilinos. Além disso, a plataforma auxilia no agendamento das visitas aos imóveis e paga o seguro-fiança nas transações. Essa *startup* tem funções semelhantes às de uma imobiliária tradicional, no entanto, apresenta um leque mais amplo de ofertas, uma vez que não é responsável pela captação dos imóveis, pois seus clientes já o fazem espontaneamente. Outro ponto positivo na plataforma é que não é necessário um local físico. O Quinto

Andar tem custos muito menores e uma eficiência que pode atingir níveis mais altos.

Outra empresa que buscou sair dos modelos tradicionais e é vista como concorrente do Quinto Andar é a Rentiis, sediada em Brasília e atuando também em Goiás, Rio de Janeiro, Fortaleza, Manaus, Salvador e São Paulo. A Rentiis não se intitula uma imobiliária, mas sim uma ferramenta de autosserviço que se baseia em quatro pilares principais: sem intermediário, sem surpresa, sem fiador e sem burocracia. O objetivo principal é conectar o inquilino diretamente ao proprietário sendo essa conexão efetuada através de um chat privativo na própria plataforma on-line. Todos os acordos feitos via chat ficam registrados e ligados ao contrato de locação. Todos os custos envolvidos na operação são conhecidos durante as negociações; como padrão o inquilino realiza um pagamento único mensal ao proprietário, incluindo o valor do aluguel, 1/12 (um doze avos) do valor do IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) e, em casos específicos, o valor do condomínio, caso seja necessário. Tem-se como diferencial o fato de não ser necessário um fiador para realização do negócio; a Rentiis, junto de seguradoras, oferta serviços como: seguro fiança e títulos de capitalização para a escolha do inquilino. Caso o inquilino não tenha atraso nos pagamentos dos aluguéis a empresa devolve o equivalente à 10% do que recebeu pela contratação do seguro fiança. Outro fator diferencial dessa plataforma se dá através da comissão cobrada. A comissão padrão, estabelecida pelo CRECI é cerca de 10% (dez por cento) do valor do aluguel para que seja feita a administração, além dos 50% (cinquenta por cento) cobrados no primeiro aluguel. Na Rentiis não há cobrança pela intermediação e administração, somente 5% (cinco por cento) são pagos na concretização da negociação, mais tributos. Esse modelo acaba sendo benéfico às partes - inquilino e proprietário -, havendo mais oportunidades nesse modelo de negócio do que nos tradicionais.

Esses novos modelos estão sendo possibilitados pela evolução e interação que a Internet vem sofrendo com o passar do tempo. Como afirmam Sérgio Bairon e Lawrence Koo (2012) em seu artigo: “As formas de vida do consumo digital e do consumo tradicional”, sobre os estágios da evolução da internet:

Uma das grandes vantagens dos processos de comunicação que ocorrem no interior de ambientes digitais de consumo são os sistemas de busca. Assim como ocorre por meio da presença física, os recursos de estímulos para pontos de venda digitais também dependem de um cuidadoso investimento, ou seja, os “pontos de venda” podem e devem contar com o maior número possível de recursos: 3D, câmera 360°, efeitos em flash, realidade aumentada etc. Podemos imaginar uma regra para isto, afirmando que quanto maior o valor agregado ao produto, maior é a quantidade de recursos interativos que devemos utilizar. (BAIRON; KOO, 2012, p. 131).

Assim, podemos entender que as facilidades que a internet traz no que diz respeito à amplitude e personalização de buscas específicas ao perfil do consumidor, recursos para atratividade ao produto exposto - no caso os imóveis -, entre outros fatores nos mostram por que a tendência é que empresas como o *Quinto Andar* e a *Rentiis* sejam cada vez mais presentes no mercado imobiliário. As imobiliárias tradicionais, assim como os profissionais que nelas atuam, podem não acompanhar a demanda cada vez mais crescente por informações mais completas e em alta velocidade que os aplicativos promovem. De todo modo, o know-how em relação às transações, burocracias e desfechos são ainda muito importantes, até mesmo porque são entidades capacitadas e regularizadas que realizam atividades além das transações por si só. É importante então mapear as oportunidades de atuação para as tendências, considerando cenários pró ou contra na visão da empresa.

Para tal, as imobiliárias devem entender primeiramente o seu posicionamento dentro desse mercado em processo de mudança e, assim, mudar seus paradigmas que, de acordo com Maximiano (2012, p. 246), “são modelos ou padrões, que servem como marco de referência [...] que ajudam a entender as organizações e orientam a maneira de administrá-las”. As mudanças de paradigma não são fáceis, pois lidam com a raiz da empresa, ocasionando mudanças de postura e, muitas vezes, da própria cultura empresarial, sendo necessário o desenvolvimento de novas estratégias a partir da análise das estratégias atuais. Tem-se duas principais formas de analisar esse tópico, de acordo com Maximiano (2012):

- (1) As decisões tomadas no passado, que afetam a situação presente, chamada *posição estratégica* ou *situação estratégica*. O presente retrata o comportamento histórico da organização, de um ponto qualquer no passado até o momento em que está sendo observada.
- (2) As decisões que estão sendo tomadas no presente e que afetam o futuro da organização. Essas decisões são os *planos estratégicos*, que procuram definir o comportamento da organização, daqui para a frente.

E com base nessas definições, entende-se que o segundo tópico seja o que melhor se adequa ao cenário atual das imobiliárias. O autor ainda trata do planejamento estratégico como:

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia - a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir. (MAXIMIANO, 2012, p. 246).

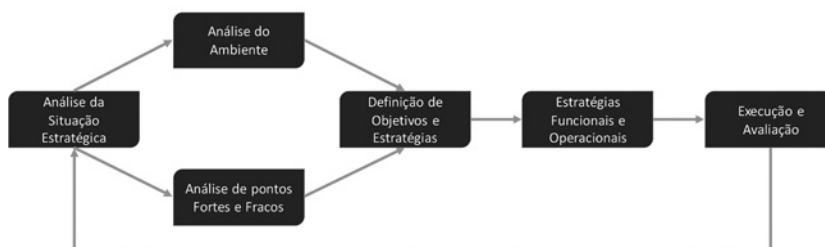


Figura 3. Processo de Planejamento Estratégico.

Fonte: Maximiano (2012).

Como parte dessas definições, é etapa do processo identificar as vantagens competitivas que as imobiliárias podem ter em relação às novas plataformas, ou seja, entender as razões pelas quais os consumidores preferem seu serviço, em vez de outro, esclarecendo as bases em

que a empresa pretende se diferenciar de seus competidores. Michael Porter, em seu artigo “Como as forças competitivas moldam a estratégia”, de 1979, elaborou um modelo que auxilia na análise do ambiente competitivo em que a organização está inserida, assim em como melhor posicionar o negócio frente aos seus concorrentes. O trabalho ficou reconhecido como as Cinco Forças de Porter.

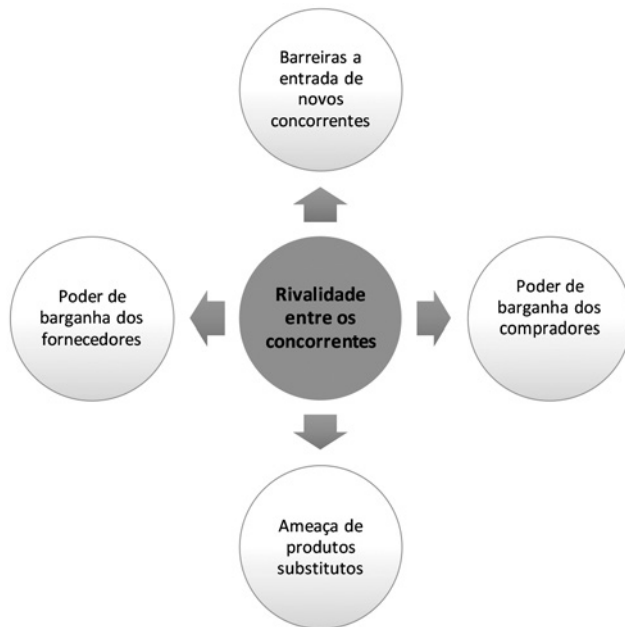


Figura 4. Cinco Forças de Porter.

Fonte: Fortaleça (2017).

A metodologia aborda cinco frentes sendo a ‘rivalidade entre os concorrentes’ o ponto central da matriz. As demais frentes abordam questões que podem ter influência sobre esse tópico e, assim, entender como a empresa se posiciona e quais suas vantagens competitivas em relação ao concorrente, sendo elas: *ameaça de produtos substitutos*, *poder de barganha dos fornecedores*, *barreiras de entrada de novos concorrentes*, *poder de barganha dos clientes*.

Rivalidade entre os concorrentes: entendimento de quem são os concorrentes diretos e como pode ser melhor do que eles. É importante

se atentar como é o mercado em relação ao seu tamanho, concorrentes e seus agrupamentos, isso auxilia a entender se as marcas já estão consolidadas e são admiradas. Tudo isso visando identificar as vantagens competitivas dos concorrentes.

- Produtos e serviços substitutos, isto é, identificar produtos e serviços que podem oferecer o mesmo benefício ou algo similar àquele oferecido por sua empresa;
- Poder de barganha dos fornecedores: nível de dependência em relação aos fornecedores, quem eles atendem além da empresa em análise e quanto eles conseguem barganhar com a ela;
- Barreiras de entrada de novos concorrentes: formas de dificultar a entrada de novos concorrentes dentro do mercado de atuação através de patentes, marcas fortes, contratos, entre outras;

Poder de barganha dos clientes: nível de dependência em relação aos consumidores. Na teoria, quanto mais concentrado o número de clientes, menor seu poder de barganha.

Agregando à análise do posicionamento estratégico da empresa, pode-se aplicar uma ferramenta de análise dos ambientes interno e externo à empresa, conhecida como Análise S.W.O.T - Strengths, Weakness, Opportunities e Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças - tradução livre para o português). Essa é uma ferramenta de autoconhecimento, análise contextual e guia para a definição de um plano de ação. As forças e fraquezas são itens do ambiente interno da empresa, já as oportunidades e ameaças tratam do ambiente externo. Sua aplicação visa preencher a tabela para identificar os pontos que dão nome à metodologia. De acordo com o site Endeavor Brasil:

Forças: o que você faz de melhor na empresa, de quais recursos o empreendimento dispõe, o que seu negócio possui de melhor em relação ao concorrente e o que faz seus clientes retornarem à empresa.

Fraquezas: o que pode ser feito para melhorar o negócio; se os funcionários possuem as capacidades que o cargo exige, quais as deficiências de seus funcionários, produtos e/ou serviços, e porque seus clientes não voltam após uma compra.

Oportunidades: tendências e/ou novidades, expansão da linha de produtos, chances de conquistar novos clientes, ou seja, o que pode gerar receita e valor.

Ameaças: novas empresas para o mesmo nicho, queda no padrão de consumo, investimento de novas tecnologias por concorrentes ou o que puder afetar negativamente a receita ou a imagem do negócio. (NAKAGAWA, 2015, p. 1)

Através das teorias e modelos apresentados é possível nortear as definições do planejamento estratégico que a empresa deve ter perante o mercado atual e as tendências mapeadas.

3. O caso da Empresa Delta

Estudou-se a estrutura de uma empresa que atua no ramo imobiliário há mais de 15 anos e que, com sua experiência, forneceu o conhecimento para entender as dificuldades que empresas semelhantes possam enfrentar no setor. É importante que se conheça também o mercado no passado, o que podemos conseguir entender através de sua história; assim como entender seus desafios atuais e sua perspectiva para os próximos anos.

Para resguardar o modelo de negócio e eventuais riscos contratuais que a empresa possa ter, vamos usar neste trabalho um nome fictício: Delta Empreendimentos Imobiliários.

A Delta Empreendimentos Imobiliários está sediada na zona noroeste da cidade de São Paulo, onde é reconhecida pelo mercado, que faz parte de um Grupo de empresas que, além do ramo imobiliário, atua com Assessoria Empresarial e Jurídica - atuam nas áreas de Direito Empresarial, Trabalhista, Direito Civil, Família, Arrolamento, Inventário, Administrativo, do Consumidor e no contencioso Administrativo. O grupo é uma Sociedade Limitada e conta com dois sócios majoritários, sendo um deles responsável executivo da *holding*. Embora seja um grupo de empresas, o Grupo Delta é um grupo familiar. Conta hoje com 14 funcionários, seis deles são da família, e as empresas prestam serviços

entre si. Por exemplo, a Assessoria Jurídica, além dos clientes externos, presta serviço para a imobiliária, dando suporte legal na elaboração dos contratos de compra/venda e locações, com respaldo em eventuais causas processuais, entre outros casos.

Focando na Delta Empreendimentos Imobiliários, sua organização hierárquica demonstra sua segmentação por atividades dentro da empresa, como exemplificado a seguir:



Figura 5. Hierarquia de cargos (Delta Empreendimentos Imobiliários).

Fonte: elaborado pelos autores.

Segue descrição das atividades de cada um dos cargos destacados no organograma, assim como a responsabilidade de cada um dentro da operação da imobiliária:

- **Diretor Executivo:** é o sócio majoritário e executivo da *holding* e da Delta Empreendimentos Imobiliários. Ele é o responsável por gerir a empresa na operação imobiliária, na gestão de pessoas, marketing, parcerias e principalmente financeiramente. O Diretor Executivo segue o estereótipo de administrador de Micro e Pequenas Empresas, centralizando a maior parte das responsabilidades administrativas e deliberações em si mesmo. Os demais cargos da empresa atuam mais operacionalmente, com exceção do gerente de operações imobiliárias que apresenta certo grau de autonomia;
- **Gerente de Operações Imobiliárias:** responsável pela equipe de corretores e, conseqüentemente, pela realização das negociações de compra/venda e locações. Além de comandar essa

equipe da atividade principal da empresa, é o responsável pela análise de financiamentos imobiliários. Essa é uma atividade em que a empresa investiu nos últimos anos, sendo uma imobiliária autorizada pela Caixa Econômica Federal;

- Assessor Jurídico: advogado que dá o suporte jurídico nas transações imobiliárias e responde pela empresa nas ações movidas como casos de despejo, reclamações contratuais e outras eventuais causas;
- Assistente Financeiro: responsável por todas as transações financeiras da imobiliária. Controla o fluxo de caixa atentando-se aos valores referentes à administração dos aluguéis e provenientes das comissões das transações imobiliárias (compra/venda e locações). É responsável também por repassar as comissões para os corretores que intermediaram as negociações e pagar todas as despesas que a empresa possui, inclusive pagamento dos salários dos funcionários;
- Administrador dos Aluguéis: dentre as transações imobiliárias que podem ser feitas, existem os aluguéis. Essa negociação demanda uma manutenção mensal onde o inquilino deve pagar o aluguel ao proprietário do imóvel. A imobiliária fornece o serviço de manutenção de aluguéis para o proprietário, fazendo a intermediação para recebimento do valor do aluguel e sendo responsável pela cobrança e todo contato com os inquilinos quando necessário. Esse serviço custa em média 10% do valor do aluguel; se o proprietário não optar pela administração da imobiliária, essa cobra o primeiro aluguel na negociação;
- Corretor: é o responsável pela negociação das compras, vendas e locações. Esse profissional é credenciado pelo CRECI e atende os clientes buscando atender suas demandas, ofertando ou procurando um imóvel para aquisição ou locação. O corretor entende as necessidades de cada um e busca a melhor opção, fazendo a intermediação da negociação, inclusive em relação aos valores.

Para melhor entender a situação atual da Delta Empreendimentos Imobiliários e sua perspectiva para o futuro, os seguintes pontos foram abordados:

- Como avaliam os últimos três anos em termos de volume de negociações e resultados financeiros;
- Como avaliam o mercado em comparação aos anos que antecedem a crise;
- A que atribuem esses resultados;
- Se acreditam que poderia ter sido tomada alguma atitude em relação a esse cenário e se a estratégia que foi escolhida de fato foi adequada;
- O que consideram ser o diferencial da Delta Empreendimentos Imobiliários em relação a outras imobiliárias;
- A percepção em relação às plataformas on-line de anúncio de imóveis e o modo como se dá a relação com elas, entendendo se os auxiliam de algum modo ou são vistas como concorrentes;
- A visão a respeito de novas plataformas como 'Quinto Andar' e 'Rentiis';
- A perspectiva de negócio para os próximos anos;
- Se acham que, de algum modo, as atividades que a imobiliária vem fazendo podem estar ameaçadas pelos novos modelos de negócios e as ideias para eventuais novas funções a serem praticadas pelas imobiliárias.

Esses pontos foram aplicados em uma entrevista com o Gerente de Operações Imobiliárias, da qual foram extraídas as seguintes percepções:

- Existem dois mercados de imóveis: novos e usados. A maioria que compra imóveis novos são pessoas que estão comprando seu primeiro imóvel. Existem imobiliárias que focam suas vendas em imóveis novos, a Delta atua no mercado de usados;
- Nos últimos três anos o mercado imobiliário vem perdendo negócios porque a sociedade como um todo não tem recursos suficientes. Na época do governo Lula houve supervalorização dos imóveis - intenção do governo de que pessoas comprassem mais, tivessem acesso a crédito facilitado, divulgações maciças de imóveis como grande oportunidade de negócios, elevando assim o valor como um todo (oferta e demanda). Era percebido aumento semanal no preço dos imóveis, chegando num ponto

de paralização, pois os negócios não conseguiam se concretizar pelo preço que vinha sendo praticado. A partir de 2017, os proprietários não conseguiam vender seus imóveis e começaram a baixar o preço com o intuito de viabilizar as negociações. Em 2018, surgiu um número em torno de 18.000 imóveis novos à venda. Mesmo com o preço caindo, as pessoas ainda não conseguem comprar por falta de recursos, desemprego, taxa de juros de financiamento altas, nomes sujos e falta de confiança e coragem para enfrentar essas dívidas.

- Com essa dificuldade no mercado de vendas, a base de receita das imobiliárias que atuam no mercado de imóveis usados é através da administração dos alugueis e não do volume de vendas. O mercado de locações sofreu grandes influências nos últimos anos: com a dificuldade de comprar imóveis novos as pessoas passaram a procurar mais por locações, por conta disso o valor dessas aumentou;
- Para a Delta Empreendimentos Imobiliários, as imobiliárias de mercado de imóveis usados devem se reinventar: melhorar a profissionalização, apostar em tecnologias e descobrir produtos que não estavam disponíveis no mercado;
- Anos atrás, todo anúncio imobiliário era, basicamente, feito através de jornais. Os anúncios não podiam conter muitas informações, pois seu preço era alto;

Com a internet o modelo de divulgação dos anúncios foi modificado. Nesse novo sistema há a possibilidade da customização dos anúncios que são direcionados aos usuários certos, que se interessam pelo imóvel que contenha determinadas características. Além disso, a quantidade de anúncios é maior, assim como seu alcance. As plataformas como ZAP e Imóvel Web são tidas pela Delta como ferramentas de divulgação. Não são concorrentes, pois o seu negócio é divulgar e não vender ou alugar. Essas novas plataformas não contam com o apoio de profissionais no decorrer das negociações e seu único contato com alguém da empresa é no momento da visita - no entanto, essa pessoa é apenas responsável por abrir as portas do imóvel, não tendo conhecimento sobre os detalhes de negociação (diferente das imobiliárias

tradicionais, que disponibilizam um profissional que cuida do processo do início ao fim).

Por conta dessas novas dinâmicas do mercado, muitas imobiliárias fecharam, muitos profissionais deixaram a profissão e outras estão se reinventando. É importante se ater ao público com que se está lidando; segundo a Delta, hoje existem dois públicos principais: público acima de 30 anos de idade e abaixo de 30 anos de idade. No modelo de negócio atual, ter corretores pode ser uma vantagem para públicos acima de 30 anos. Mas esse modelo tem uma certa validade, pois esse público não será mais consumidor no futuro. Já o outro público não valoriza esse tipo de serviço, que é a base da maioria das imobiliárias, preferindo a praticidade e comodidade de ter todo o desenrolar das negociações feito a distância, por meio de computador e das plataformas disponíveis. Mesmo não sendo o *core* da empresa, a Delta já consegue fazer o atendimento e seguir o processo de aluguel e compra/venda sem o intermédio de um corretor presencial. Faz parte da estratégia da empresa para os próximos anos desenvolver ferramentas mais robustas para esse tipo de negociação, assim como ter maior presença em redes sociais e plataformas, que são o principal foco das novas gerações e futuros consumidores.

Através dos dados coletados com a Delta Empreendimentos Imobiliários, foi desenvolvida uma análise SWOT da empresa em relação aos novos modelos e cenários:

Quadro 1. Matriz Swot.

Internal	<p>Strengths (Forças)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Proximidade no atendimento do cliente ○ Facilidade no contato com clientes ○ Acompanhamento do cliente na visita aos imóveis ○ Apoio jurídico em questões legais 	<p>Weakness (Fraquezas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Amplitude de atuação ○ Número de ofertas menor do que outras plataformas ○ Excesso de burocracia ○ Tempo de conclusão do processo de compra/venda ou locação
	<p>Opportunities (Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Confiança no desenvolvimento de negociações ○ Auxílio na busca de soluções de crédito ○ Personalização no atendimento das necessidades dos clientes ○ Assessoria no entendimento das oportunidades do mercado 	<p>Threats (Ameaças)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dinamismo das plataformas e facilidade de acesso as informações dos imóveis ○ Customização de buscas avançadas pelas necessidades do usuário ○ Publicidade e acesso à informações dos clientes e de mercado ○ Facilidade na comparação de oportunidades
External		

Fonte: elaborado pelos autores.

Para ter uma análise concorrencial foi também abordada uma visão em relação ao modelo das Cinco Forças, de Porter:

- Rivalidade entre os concorrentes: Considerando os formatos e modelos tradicionais de modelos, pode-se entender que todas as imobiliárias que atuam no mercado de imóveis usados na região Noroeste de São Paulo são concorrentes da Delta Empreendimentos Imobiliários. Já entendendo que os novos modelos de negócio já estão em vigor e são uma realidade no mercado, esses também são tidos como concorrentes com grande potencial para adquirir *market share* com as novas gerações (público abaixo de 30 anos de idade). Em relação a esses últimos, a Delta tem vantagem competitiva pelo seu modo de atendimento quando se trata do público acima de 30 anos de idade, público mais plausível de realizar negócios hoje, mas deve-se ficar atenta para não ficar dependente apenas desse formato de negócios que poderá perder espaço nos próximos anos;
- Produtos e serviços substitutos: Serviços semelhantes ao da Delta são oferecidos por imobiliárias que atuam em mercado de imóveis novos, mas que não são concorrentes diretos, pois o foco do público da Delta são os imóveis usados, seja para compra, seja para locação. Os serviços das novas plataformas, como o Quinto Andar e Rentiis são semelhantes e podem ser uma ameaça ao modelo de negócio atual;
- Poder de barganha dos fornecedores: Não se aplica de forma tradicional, pois a imobiliária atua como intermediadora na negociação. Os produtos são oferecidos através dos proprietários, que muitas vezes não têm noção de precificação do imóvel e podem oferecê-lo a preços não condizentes com a realidade do mercado. Cabe a imobiliária auxiliar no entendimento e equilibrar expectativa com realidade;
- Barreiras de entrada de novos concorrentes: A barreira legal de entrada de novos concorrentes no mercado seria o credenciamento da imobiliária junto ao CRECI, sendo necessário para a atuação da instituição. Novos modelos devem se ajustar a essa

dinâmica e, não tendo muitas vezes uma estrutura física, podem encontrar dificuldade;

- Poder de barganha dos clientes: Não se aplica de forma tradicional, pois a imobiliária atua como intermediadora na negociação. Os clientes podem ter, ou não, recursos disponíveis, acesso à crédito, possibilidade de financiar, fiador etc. A imobiliária tem atuações diferentes de acordo com o público e suas facilidades e/ou dificuldades.

A Delta Empreendimentos Imobiliários tem grande entendimento do mercado e sua dinâmica. É consciente do papel que atua hoje, quais são seus concorrentes e de que modo é, ou poderá ser afetada por esses novos modelos. O fato de estar consolidada no mercado regional e ter vasta experiência por conta de seu tempo de atuação proporciona condições de entender as necessidades das partes e de propor soluções adequadas para que o negócio se concretize. A Delta foi dinâmica ao entender os movimentos de mercado em épocas de crise e se resguardar para ter fontes de receita que a mantivessem saudável em termos financeiros.

4. Considerações finais

Tendo em vista o desenvolvimento tecnológico e a evolução do uso de novas ferramentas para atender as necessidades do dia a dia da sociedade, principalmente urbana, que tem mais acesso a elas, este trabalho teve como intuito verificar como essas mudanças de hábitos, que vêm junto ao advento da internet, impactam o setor imobiliário.

Como já visto, o mercado imobiliário é segmentado em mercado de imóveis novos e mercado de imóveis usados. O mercado de imóveis novos tem como principal público pessoas de até 30 anos de idade. Esse fato é explicado, pois a maioria dessa faixa etária está consolidando sua vida: já se estabilizando em suas carreiras profissionais, casando e pensando em construir um lar para os futuros filhos. Sendo esse o público principal, o mercado de imóveis novos sofreu em duas frentes principais nos últimos anos: dificuldade de acesso a crédito imobiliário por conta

da crise estabelecida no país e a uma nova tendência de que as novas gerações cada vez menos sentem a necessidade de serem proprietários. Essa tendência, embasada nas teorias de economia compartilhada, mostram outras possibilidades para aplicação do capital que seria aplicado na aquisição de um bem. As locações aparecem como uma boa alternativa para pessoas que estão ainda construindo sua vida e não estão totalmente consolidadas, visto que isso facilita a possibilidade de mudanças, ainda mais no caso dos jovens solteiros. Essas percepções foram percebidas nos estudos feitos pelo SECOVI, mostrando o decréscimo tanto na produção quanto na venda de imóveis novos na cidade de São Paulo, tendo assim as construtoras um grande passivo a ser administrado. As expectativas ficam na melhora da economia e baixa nas taxas básicas de juros para que a procura pela mercadoria aumente. Em contrapartida, como demonstrado pelo índice Fipezap, viu-se um movimento positivo na procura por imóveis para locação.

Não diferente foi em relação ao mercado de imóveis usados no qual o caso foi embasado. Os relatos coletados da Delta Empreendimentos Imobiliários mostram que as imobiliárias perceberam, de forma geral, uma mudança na dinâmica dos negócios nos últimos anos. Assim como no mercado de imóveis novos, o número de venda de imóveis caiu, enquanto o número de procura por locações aumentou. Entendemos que a política de incentivo a compra de imóveis - através de facilidade no acesso a crédito imobiliário - em anos anteriores à crise fez com que os preços ficassem inflacionados. Com a crise e consequente aumento da taxa de juros, o acesso ao crédito ficou restrito, fazendo com que a procura por compra de imóveis diminuísse. A solução para a moradia passou a ser a locação; por conta da dinâmica natural do mercado, com o aumento da demanda por locações seu preço aumentou e como consequência aumentou-se a procura por imóveis nas periferias de São Paulo, onde era possível encontrar imóveis com preços de aluguel menores.

Entendendo os movimentos e dinâmica de ambos os mercados, o estudo buscou comparar os modelos de negócio das imobiliárias e as novas empresas que tratam das negociações imobiliárias. A proposta dos novos modelos é de maior autonomia por conta dos clientes e na busca personalizada por imóveis com as características demandadas

pelos. Esse modelo é mais procurado e tem mais aceitação por públicos de faixa-etária menores. As imobiliárias, com seus modelos tradicionais, são mais eficientes quando a demanda é por um atendimento próximo e personalizado ao cliente, atendendo suas demandas em termos de busca por imóveis e facilitando nas negociações entre comprador e vendedor ou proprietário e inquilino. A assessoria para os trâmites legais e burocracias é vista como diferencial no mercado, já que as plataformas on-line acabam sendo um local (digital) que apenas tem como função conectar a oferta à demanda.

Com os desafios enfrentados nos últimos anos e as mudanças de comportamento das novas gerações, já habituadas às facilidades que a tecnologia traz, as imobiliárias necessitam repensar seus modelos de negócio para que tenham uma razão de ser no futuro. A demanda pelos serviços tradicionais, como o atendimento físico e acompanhamento de um corretor de imóveis é atribuída, principalmente, ao público acima dos 30 anos, no entanto, esse público não existirá mais nos próximos anos, fazendo com que os serviços vistos como vantagens competitivas sejam obsoletos.

Assim, o estudo mostra que o modelo de negócio atual da maioria das imobiliárias tem sim suas vantagens e deve ser explorado do melhor modo enquanto for demandado, mas é imprescindível que desde já essas empresas busquem se adequar ao mercado, trazendo soluções digitais e disponibilizando serviços diferenciados em relação ao atendimento e suporte aos clientes para que, assim, possam sobreviver como empresas.

Referências

- BAIRON, S.; KOO, L. As formas de vida e do consumo digital e do consumo tradicional. *Signos do Consumo*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 125-134, 2012.
- CONHEÇA o Quinto Andar. *Quinto Andar*. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2GaevIJ>. Acesso em: 12 out. 2017.
- CONSELHO REGIONAL DE CORRETORES DE IMÓVEIS (São Paulo). *Delegacias regionais e Seccionais*. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2WFRzwl>. Acesso em: 10 set. 2017.

- D'AGOSTINI, L. L. M. *Economia e Tecnologia: a bolha imobiliária no Brasil está formada*. Economia & Tecnologia, Curitiba, ano 6, v. 23, p. 41-51, 2010.
- FORTALEÇA seu posicionamento e seus diferenciais com as 5 forças de Porter. *Endeavor*. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2MNHatR>. Acesso em: 28 abr. 2018.
- GONZÁLES, M. A. S. *Aplicação de técnicas de descobrimento de conhecimento em bases de dados e de inteligência artificial em avaliação de imóveis*. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- IBGE. *Contas nacionais trimestrais: indicadores de volume e valores correntes*. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2E-TXUfr>. Acesso em 10 set. 2017.
- INDICADOR Fipezap. *Zap Imóveis*. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2t8z1HD>. Acesso em: 10 set. 2017.
- LAMBERTI, J. R.; SANTOS JÚNIOR, M. M. dos. *Sistema de Financiamento Imobiliário*. Maringá: UniCesumar, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINHA Casa Minha Vida. *Caixa Econômica Federal*. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/1QdNybQ>. Acesso em: 10 set. 2017.
- MINHAS Finanças. *InfoMoney*. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2MPCvrx>. Acesso em: 12 out. 2017.
- MONTGOMERY, C; PORTER, M. (org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PESQUISA Mensal do Mercado Imobiliário. *Secovi-SP*, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2NsJ7iZ> . Acesso em: 9 set. 2017.
- RENTIIS. *Rentiis*. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <https://rentiis.com>. Acesso em: 28 abr. 2018.
- TRAVASSOS, A. *Dicas e segredos: compra e venda de imóveis*. 3. ed. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1991.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Geração do milênio, desenvolvimento de carreira e de competências para o mercado de trabalho

Felipe Feitosa da Silva
Julianna Barbosa Minelli
Profa. Dra. Elisabete Adami Pereira dos Santos

Resumo

Desde 2004/2005, as organizações têm se deparado com um novo grupo de pessoas em seus quadros, o qual tem se comportado de maneira diversa de outros integrantes, pertencentes a gerações anteriores. Esses indivíduos fazem parte do que se convencionou chamar de “geração Y”, ou geração do milênio, ou, em termos universais, *millennials*.

O fenômeno é global e tem sido motivo de preocupação para os gestores organizacionais.

As pesquisas de institutos internacionais, e nacionais, mais relevantes, têm se debruçado sobre o assunto, e cada vez mais surgem obras e artigos, acadêmicas ou não, sobre o tema.

O que querem esses jovens do ambiente de trabalho para suas carreiras e como querem ser preparados para isso são os principais objetivos de investigação da terceira versão do projeto de Iniciação Científica da PUC-SP (2017-2018), que deu origem a este texto.

Os dados primários da pesquisa foram obtidos por meio de dois questionários, baseados no escalonamento Likert: um para o diagnóstico dos comportamentos mais frequentes dos membros da geração Y; e outro sobre as áreas percebidas de competências, motivos e valores que sustentam as escolhas de carreira, cujo instrumento é o questionário desenvolvido pelo autor das “âncoras de carreira”,

Edgar Schein. Um terceiro foco da pesquisa de campo, inserido em complemento aos dois primeiros e cujo tema foi incorporado ao projeto, relaciona-se às dificuldades que os alunos sentem para se inserir no mercado de trabalho, dada a não existência na PUC-SP de um centro de carreira. Esta última foi realizada por meio de conversas informais com alunos do 8º e do 9º períodos noturnos do curso de Administração, ou seja, alunos que estavam já inseridos no mercado de trabalho de alguma forma, como estagiários, *trainees* ou mesmo efetivos.

Dados secundários de pesquisas desenvolvidas por institutos e organizações foram utilizados. Além disso, foram pesquisadas as práticas de duas instituições de ensino que mantêm centros de gestão e desenvolvimento de carreira.

Palavras-chave: geração do milênio; geração Y; âncoras de carreira; estilo de vida.

1. Introdução

Muito se tem relatado e discutido, em quase todos os meios de comunicação, sobre a existência de pelo menos três gerações convivendo no mundo organizacional. O assunto se tornou relevante principalmente nos últimos cinco anos, à medida que membros da chamada geração do milênio, ou Y, começaram a ser introduzidos no mercado de trabalho.

A teoria das gerações não é nova, tendo aparecido de forma mais desenvolvida em 2001, com Jay Conger (CONGER, 2000), o que é novo, talvez, é a quantidade de estereótipos com relação aos *millennials*.

Desde 2004/2005 temos ouvido falar, primeiro de uma “geração Y”, que logo foi chamada pelos pesquisadores americanos de *millennial generation*. A única coisa, na verdade, que se sabia era que existia uma nova geração, com algumas características muito comuns e marcantes que já estavam causando estranheza em seus pais, professores e parentes mais velhos. Algumas dessas características foram se acumulando e particularidades sendo generalizadas, passando a ser vistas como traços dominantes da geração. Nesse período, os membros mais velhos da geração, que nasceram por volta de 1985, já estavam entrando na universidade e começando a ingressar, também, no mercado de trabalho.

Em 2006 começam a aparecer, nos Estados Unidos e em alguns países da Europa, estudos mais profundos sobre o fenômeno da geração Y, mas ainda incipientes. Um dos textos pioneiros sobre a geração Y resulta de uma comunicação em um simpósio da Society for Human

Resource Management (CASNER-LOTTO; BARRINGTON, 2006), situando a questão do ponto de vista das áreas de recursos humanos das empresas, enfocando naquilo que essas áreas privilegiam, isto é, a aquisição de competências, no sentido clássico do conceito: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Uma das mais profícuas instituições de pesquisa americana quando se trata de mapear os hábitos, desejos, necessidades dos jovens é a Pew Research Center, que já em 2004 fez um mapeamento encomendado pela Yale University, a fim de verificar o que estava acontecendo com os jovens que ingressavam na universidade naquele momento. O mapeamento resultou na constatação que havia um gap entre as gerações, o que poderia explicar o estranhamento, mas ainda estava longe de justificá-lo (A GLOBAL, 2004). Como dito no parágrafo anterior, é a partir de 2006, mais especificamente em 2007, que aparecem estudos mais robustos sobre essa geração.

Até então, os mitos sobre ela é que dominavam a cena das “constatações” sobre os jovens da geração do milênio: são desleais às organizações e a seus líderes; não gostam de fazer o trabalho “pesado”; seus períodos de atenção são muito curtos; querem subir de cargo no primeiro dia de trabalho; querem que o local de trabalho seja um playground, se não for assim, não gostariam de estar lá; querem ser deixados sozinhos no trabalho e fazer tudo por conta própria; não têm interesse em uma organização cujo plano de carreira seja verticalizado e com passos lógicos e temporais para subir; não se importam com dinheiro e nem com benefícios tradicionais; ou, então, o mito oposto a este último: a única coisa que importa para a geração Y é o dinheiro; não respeitam os mais velhos e os veteranos; só entendem a linguagem digital e querem aprender apenas por computadores; é impossível transformar o jovem da geração y em funcionário de longo prazo; são tão autocentrados que nunca conseguirão ser bons líderes ou gestores.

Tudo, ou quase tudo, que foi listado constitui o que se convencionou chamar de estereótipos em relação à essa geração do milênio.

Essa geração foi o foco principal do projeto de pesquisa de iniciação científica elaborado pelos alunos Felipe Feitosa da Silva e Julianna Barbosa Minelli. Além disso, a pesquisa focou especialmente no que a universidade pode oferecer de instrumentos e ferramentas para

enfrentar o mundo do trabalho e circular com mais desenvoltura e capacitação num ambiente volátil e muitas vezes inóspito.

Os objetivos estabelecidos inicialmente no projeto eram quatro, resumidos em dois principalmente em função das pesquisas existentes e outros dados obtidos na pesquisa de campo. Assim, buscou-se obter um diagnóstico, o mais próximo da realidade possível, sobre:

- 1) o que os jovens pensam, privilegiam e demandam das instituições de ensino em termos de metodologias de aprendizagem;
- 2) o que os jovens pensam, privilegiam e demandam das instituições de ensino em termos de capacitação para o mercado profissional;

Um terceiro objetivo aparece como subproduto desses dois: o que os jovens esperam das organizações em termos de políticas e práticas para atraí-los e retê-los.

Ainda, relativamente ao diagnóstico que se acopla aos itens 1 e 2: quais são as âncoras de carreira e que se vinculam mais estreitamente às escolhas da geração do milênio.

O problema de pesquisa que norteou o referido projeto era constituído de duas questões:

- 1) O que os alunos integrantes da geração do milênio, de variados cursos, especialmente da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuariais (FEA-PUC-SP) aspiram, em termos de carreira e ambiente de trabalho? Quais suas principais âncoras de carreira e como se localizam na referida geração?
- 2) O que esses jovens pensam, privilegiam e demandam dos variados cursos, em termos de aprendizagem e de estrutura para a capacitação ao mercado de trabalho?

O projeto havia apresentado como hipóteses:

- 1) As principais aspirações dos membros da Geração Y (millennials) são: a) exercer sua atividade profissional com o máximo de equilíbrio entre vida e trabalho; b) ter lideranças inspiradoras que os orientem quanto ao conteúdo do trabalho e às atitudes esperadas nesse ambiente; c) ter a possibilidade de exercer suas

atividades com autonomia; d) se acolhidos por organizações que tenham políticas de respeito às diversidades de todas os tipos e que incentivem ou promovam a responsabilidade social.

- 2) Dessa forma, na investigação das âncoras de carreira, os resultados mais relevantes (1ª ou 2ª) deverão ser estilo de vida (EV) ou autonomia e independência (AI) ou, ainda, serviço/dedicação a uma causa (DC). E as âncoras menos relevantes, e que ficariam em último ou penúltimo lugar, seriam segurança e estabilidade (SE) e competência gerencial geral (GG). Alguns jovens poderão ter como âncora relevante a puro desafio (PD), hipótese que poderia se confirmar se apresentarem natureza competitiva.
- 3) As instituições de ensino que têm em sua estrutura centros de gestão e desenvolvimento de carreiras preparam e capacitam melhor os membros da geração Y para o mercado de trabalho.

Os resultados da pesquisa de campo refletem as respostas de 53 estudantes da PUC-SP, dos seguintes cursos: Administração (23); Economia (3); Direito (12); Relações Internacionais (9); Publicidade e Propaganda (4) e Jornalismo (2).

2. Quadro teórico

2.1. Teoria das gerações

Mannheim em ensaio publicado em alemão (MANNHEIM, 1928), e traduzido para o inglês 24 anos depois (MANNHEIM, 1952) definiu geração como um grupo de indivíduos de idades similares, cujos membros têm experimentado um acontecimento histórico digno de nota dentro de um determinado período.

O conceito de geração, para Conger (2011), é definido como um aglomerado de indivíduos com idades similares, que compartilham, num mesmo espaço de tempo, experiências sociais, históricas e econômicas significativas. O autor ressalta que essas experiências são grandes influências para a formação de valores e visão de mundo dos membros de uma geração, já que remetem às pessoas lembranças e sensações

fortes que moldam suas definições de família, dinheiro, carreira, instituições e tudo o mais que faz parte de seu repertório social.

Zemke (2008) reforça que os ambientes organizacionais estão repletos de vozes, visões e formas de aprendizado conflitantes, com as mais variadas forças de trabalho que o mercado pós-industrial pôde conhecer. Podemos classificar e contextualizar as gerações presentes nas organizações da seguinte maneira:

- *Baby boomers* (nascidos entre 1943 e 1964): é a geração composta pelas pessoas que também presenciaram a guerra, o surgimento dos movimentos feministas e os ideais de liberdade dos movimentos civis em prol da população negra e homossexual. Essa geração viu a Guerra Fria e do Vietnã e a ascensão do comportamento hippie. Enquanto filhos dos membros mais velhos da geração dos veteranos, foram criados com regras padronizadas, rigidez e grande cobrança por disciplina e obediência. Aprígio (2013) ressalta que os *baby boomers* nasceram numa época de muito otimismo, por isso são pessoas que acreditaram e ainda acreditam que podem mudar o mundo. Justamente por esse pensamento, é comum perceber entre os membros dessa geração que se aposentam um movimento de retorno ao mercado de trabalho, dessa vez no papel de consultores.
- Geração X (nascidos entre 1965 e 1978 - para alguns autores o intervalo estaria entre 1964 e 1982): num movimento contrário ao da geração anterior, os membros da Geração X não se detêm em padrões muito rígidos, apesar de manter certo conservadorismo para algumas questões. Possuem grande tendência para a ociosidade e encaram a vida como uma breve passagem, sendo, então, necessário aproveitar cada momento ao invés de perdê-lo presos a um escritório. É a geração que presenciou a Guerra Fria e a queda do Muro de Berlim, enfrentou a epidemia de aids, viveu a expansão tecnológica e a mudança de alguns padrões sociais. Enquanto profissionais, valorizam o trabalho e buscam ascensão profissional com uma genuína preocupação em aliar de forma saudável a vida pessoal e o emprego. Podemos enumerar as quatro principais características desses indivíduos como: 1) buscam um equilíbrio real entre trabalho e

vida pessoal, apesar de gostarem de dinheiro; 2) são profundamente independentes, muito mais que os *baby boomers*; 3) são a primeira geração que começa a dominar os computadores; 4) sonham com locais de trabalho que lembrem comunidades. Além dessas quatro características principais, outras também se notabilizaram na apropriação feita do perfil dos Xs: desconfiam da hierarquia; preferem arranjos mais informais; querem julgar mais pelo mérito do que pelo status; são bem menos leais às suas empresas; apreciam o trabalho em equipe, e, enfim, começaram a promover grandes mudanças nas organizações, abrindo caminho para a geração alvo desse estudo, a geração Y.

2.2. A geração do milênio, millennials: geração Y

Como dito anteriormente, existem, tanto na bibliografia quanto implantados no consciente social, uma série de “constatações” e mitos sobre a geração Y. Uma boa forma de observar o quanto tudo isso afeta a maneira como o mercado de trabalho recebe e percebe os *millennials* é por meio da discussão gerada com os membros da Sociedade Latino-Americana de Coaching. Nessa entidade, mesmo os que não são gestores ou não trabalham diretamente com profissionais Y acreditam que se trata de um conjunto de pessoas ambiciosas, individualistas, instáveis, infiéis às empresas e aos líderes, desatentos e sem o mínimo de noção de hierarquia que querem subir de cargo instantaneamente, crendo que sua autoconfiança e conhecimentos são suficientes para tal.

Entretanto, apesar de toda essa má fama que gira em torno dos *millennials*, através da bibliografia também encontramos autores dispostos a quebrar muitos desses paradigmas em suas obras.

Erickson (2008, 2009) se preocupa em desvendar alguns mitos que principalmente os gerentes sustentam no ambiente de trabalho: mimados pelos pais; narcisistas necessitando ganhar um “troféu” a cada cumprimento de responsabilidade; impacientes e com alto senso de “direitos”. Já o estudo *Mitos, exageros, e verdades incômodas: a verdadeira história sobre a geração Y no trabalho*, publicado pela IBM em 2015 (IBM, 2015a; 2015b) e divulgado no caderno Empregos &

Carreira do jornal *O Estado de S. Paulo* (SANTOS, 2015a, 2015b, 2015c) pela autora e orientadora do projeto, trata basicamente de desconstruir os principais mitos que rondam a geração Y. Entre eles, o que mais chamam a atenção são os relacionados ao equilíbrio entre vida e trabalho, que, de acordo com a crença comum é um dos tópicos que mais representam a categoria, e o mito da necessidade de aclamação constante, da necessidade que os Y teriam de receber elogios ao final do cumprimento de cada tarefa. Ao serem questionados profissionais das gerações *baby boomers*, X e Y, fica claro que essas afirmações são mais crenças populares do que a representação exata do perfil profissional da geração.

Quando o tema é equilíbrio entre vida e trabalho, o resultado chega a ser controverso: 18% dos *millennials*, 22% da geração X e 21% dos *baby boomers* consideram esse equilíbrio como meta de carreira. Quando perguntados sobre a necessidade de aclamação constante, o resultado é ainda mais dissonante: 64% dos membros da geração X acham que se uma equipe for bem-sucedida todos seus membros devem ser recompensados, contra 55% dos *millennials* e 44% dos *baby boomers*.

Além de Tamara Erickson (2008), outros autores preocuparam-se em destruir esses mitos e construir uma teoria sobre essa geração. Aos poucos outros autores foram juntando-se e ajudando a consolidar um entendimento mais fundamentado sobre a geração Y, principalmente situando seus membros no mundo do trabalho (LANCASTER; STILLMAN, 2011; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010).

Tulgan (2009) desbanca 14 mitos sobre a Geração Y, entre eles: são desleais e descompromissados com seus empregadores; não gostam do trabalho pesado; impossível segurá-los em uma empresa por muito tempo; querem se tornar gerentes ou chefes logo no início de sua carreira, e outros dez mitos, que são destruídos, ao longo da obra, um a um.

Já Lipkin e Perrymore (2010) e Lancaster e Stillman (2011) enfocam a geração do milênio no mundo do trabalho, demonstrando como funcionam melhor nele e o que as organizações precisam fazer para atraí-los e retê-los.

Tapscott (2010), por outro lado, começa tratar dessa geração em 1997, em sua obra *Growing up digital: the rise of the net generation*.

Identifica a geração que estava nascendo e “crescendo no meio da emergência de novos meios de comunicação, tão revolucionários quanto a invenção da imprensa escrita”. E arrisca nessa obra um palpite: “As duas grandes gerações da segunda metade do século XX estão numa trajetória de colisão - uma batalha de titãs está para vir” (TAPSCOTT, 1997 apud RODRIGUES, 1997).

Contestados alguns mitos que envolvem a geração Y, quais seriam então suas aspirações de carreira? O professor Jay Conger, da London Business School, como dito anteriormente, tem desenvolvido nos últimos anos pesquisas envolvendo as principais aspirações de carreira das diversas gerações presentes no mercado de trabalho, constatando que, mais importante que dinheiro, a maior motivação da geração Y é um ambiente de trabalho agradável e o sentimento de comunidade. “Eles querem locais de trabalho onde exista uma sensação de vida comunitária. As novas organizações vão ter que ser espaços abertos (*open-spaces*)” (CONGER, 2013).

O equilíbrio entre trabalho e vida privada é outro aspecto muito importante para a geração Y. Isso significa que eles precisam de flexibilidade no horário de trabalho e não querem empregos que os consumam totalmente. Isso representaria a visão negativa que eles têm da vida dos seus pais, pois sentiram na pele o pouco tempo que os pais estiveram ao seu lado e assistiram a casamentos desfeitos em virtude das carreiras profissionais dos pais.

2.3. Âncoras de carreira

Com base nas informações do item anterior, foi feito, conforme projeto inicial, um paralelo com a teoria das âncoras de carreira, apresentadas no trabalho de Edgar Schein (1978, 1996). Utilizando-se da metáfora das âncoras, ele procura determinar quais seriam os padrões distintos de habilidades e talentos autopercebidos, motivações e necessidades, atitudes, valores que sustentam as escolhas, às vezes inconscientes, que as pessoas fazem ao longo de sua trajetória profissional. São oito âncoras, apresentadas mais a frente, das quais, nas pesquisas mais atuais sobre a geração do milênio, duas, às vezes três, são as que

mais definem os padrões de escolha da geração: equilíbrio entre vida e trabalho (qualidade de vida), autonomia e independência, e, por menos factível que possa parecer - tendo em vista as características da geração Y -, segurança e estabilidade (SANTOS, 2014).

Dessa forma, por meio do confronto entre o pertencimento à geração e os resultados das âncoras é que poderíamos saber se as hipóteses que nortearam a elaboração do projeto seriam verificadas, quais sejam: na investigação das âncoras de carreira, os resultados mais relevantes (primeiro ou segundo) deverão ser EV ou AI ou, ainda, DC. E as âncoras menos relevantes, e que ficariam em último ou penúltimo lugar, seriam SE e GG. Alguns jovens podem ter como âncora relevante a PD.

As características das oito âncoras são, de acordo com Schein (1978, 1990a, 1990b):

Segurança/estabilidade (SE)

- Quem tem esta âncora não abre mão da sua segurança ou estabilidade no trabalho ou na organização. A principal preocupação é a sensação de ser bem sucedido, para ficar tranquilo.
- A âncora está demonstrada nas preocupações com segurança financeira (como aposentadoria e planos de pensão) ou segurança no emprego. Essa estabilidade pode significar trocar a lealdade e disposição de fazer qualquer coisa que o empregador peça por uma promessa de garantia de emprego.
- As pessoas ancoradas dessa maneira estão sempre preocupadas com essas questões e constroem toda sua autoimagem em torno do gerenciamento da segurança e estabilidade.

Autonomia/independência (AI)

- Quem tem como âncora de carreira autonomia/independência não renuncia a oportunidade de definir o próprio trabalho, a sua própria maneira.
- Se está em uma organização, quer permanecer em funções que permitam flexibilidade com relação a como e quando trabalhar.
- Aquele que tem esta âncora tende a buscar ocupações nas quais tenha a liberdade que procura, tais como ensino, consultoria ou constituição de um negócio próprio.

Competência técnica/funcional (TF)

- A pessoa que possui esta âncora não abre mão da oportunidade de aplicar suas habilidades e conhecimento e de continuar desenvolvendo essas habilidades em um nível cada vez mais alto.
- Sente-se totalmente realizado e reconhecido quando seu trabalho desafia sua competência técnico/funcional.

Criatividade empreendedora (CE)

- Com esta âncora a pessoa não renunciaria a oportunidade de criar sua própria organização ou empreendimento, desenvolvidas com sua própria capacidade e disposição de assumir riscos e superar obstáculos.
- O indivíduo que a possui quer provar ao mundo que pode criar um empreendimento que seja o resultado do seu próprio esforço.

Estilo de vida (EV)

- A pessoa que possui esta âncora valoriza uma situação que lhe permite equilibrar e integrar suas necessidades pessoais e familiares e as exigências de sua carreira.
- Quer fazer todos os principais segmentos de sua vida trabalhem em conjunto para um todo integrado e, portanto, precisa de uma situação de carreira que lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar tal integração.
- O indivíduo que tem esta âncora define o sucesso em termos mais amplos do que simplesmente na carreira e sente que sua identidade está mais vinculada ao modo de viver sua vida como um todo.

Serviço/dedicação a uma causa (DC)

- Se a âncora de carreira for esta, a pessoa vai procurar um trabalho em que possa realizar alguma coisa que o faça sentir-se útil, como, por exemplo, tornar o mundo um lugar melhor para se viver, solucionar problemas ambientais, melhorar a harmonia entre as pessoas, ajudar os outros, melhorar a segurança das pessoas, curar doenças através de novos produtos etc.

- As pessoas buscam essas oportunidades, mesmo que isso signifique mudar de organização. Não aceitam transferências ou promoções que os desviem de um trabalho que atenda a esses valores.

Competência para gerência geral (GG)

- Se a âncora de carreira é esta competência - de gerência geral -, a pessoa faz questão da oportunidade de subir a um nível alto o suficiente para lhe permitir integrar os esforços de outras pessoas em suas funções e ser responsável pelo resultado de determinada unidade da organização.
- Quer total responsabilidade pelos resultados e identifica seu próprio trabalho com o sucesso da organização para a qual trabalha.
- Esta âncora ressalta a capacidade para alcançar resultados por meio dos relacionamentos interpessoais - liderança, influência, comunicação e cooperação.

Puro desafio (PD)

- Quem tem esta âncora, certamente não abre mão da oportunidade de trabalhar na solução de problemas aparentemente insolúveis, para vencer oponentes duros ou superar obstáculos difíceis.
- Para ela, a única razão significativa para buscar um trabalho ou carreira é que estes lhe permitam vencer o impossível.
- A novidade, variedade e dificuldade tornam-se um fim em si. Se alguma coisa é fácil, imediatamente torna-se monótona.

3. Metodologia

A metodologia foi desenvolvida em quatro focos:

- 1) Aprofundamento do referencial teórico sustentado pela revisão bibliográfica dos temas e apresentado no item 2 deste trabalho: teoria das gerações, geração Y, carreira e ancoras de carreira; orientação profissional; *career centers*. Estes serão tangenciados por temas importantes e que têm trazido

grandes preocupações às organizações, como cultura e clima organizacional, e políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas. Alguns dos temas, como geração, cultura, orientação profissional e centros de carreira têm um escopo bastante abrangente, passando pelas ciências humanas aplicadas, como administração, e pelas áreas de ciências sociais, como antropologia e sociologia.

- 2) Pesquisa de campo - dados primários: os dois questionários foram aplicados em amostra reduzida (53% do proposto inicialmente) e apropriados conforme colocado no Apêndice B.

Os questionários, como dito no projeto, são dispostos no método de escalonamento Likert (LIKERT, 1932), escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, uma das mais utilizadas em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nessa escala, os inquiridos especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Neste caso, cada um dos itens é considerado Item Likert e, a Escala Likert entendida como a soma das respostas dadas a cada item. No caso do questionário da geração Y, a cada afirmação são colocadas cinco alternativas de resposta: Discordo totalmente (1); Discordo (2); Concordo parcialmente (3); Concordo (4) e Concordo totalmente (5). Ou então: A afirmação é completamente falsa (1); A afirmação é falsa (2); A afirmação é parcialmente verdadeira (3); A afirmação é verdadeira (4) e A afirmação é totalmente verdadeira (5). O questionário sobre ancoras de carreira é composto de 40 questões (sumarizadas pelo próprio Edgar Schein) e as alternativas são em número par (6), comportando-se da seguinte forma: “1” se a afirmação nunca é verdadeira; “2” ou “3” se a afirmação é verdadeira ocasionalmente; “4” ou “5” se a afirmação é verdadeira com frequência e “6” se a afirmação é sempre verdadeira. O desenho da escala feito com respostas mais balanceadas, como acima, minimizando um dos problemas que desse tipo de questionário, já que os indivíduos inquiridos podem querer evitar o uso de respostas extremas, concordar com afirmações apresentadas ou tentar mostrar a si ou a seu grupo de um modo mais favorável.

- 3) Dados secundários foram obtidos das pesquisas da Pew Research Center (PEW..., 2010a, 2010b), Universum (2014a, 2014b, 2014c, 2015), Pwc (2015), Deloitte (2015, 2016), IBM (2015a, 2015b), Alberti (2015), Baysinger (2016), Richards (2017), além das pesquisas mais recentes como Commscope (2017) e Raine (2017).
- 4) Ao término da consolidação e análise da pesquisa de campo com os estudantes, os membros do grupo de pesquisa pesquisaram dois centros de carreira: Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getulio Vargas (Eaes-p-FGV) e Universidade de São Paulo (USP), cujo material foi enviado pelas coordenações dos cursos.

3.1. Análise e consolidação dos resultados dos dois questionários

Tabela 1. Geração do milênio (Apêndice A) e âncoras de carreira (Anexo A).

Primeira e segunda âncora	Número total de escolha	Questões geração - assinalados entre 4 e 5 nas escolhas
Estilo de vida - EV	32	7, 28, 30, 48
Serviço e dedicação a uma causa - SD ou DC	18	18, 19, 45, 49,50
Desafio puro - DP	15	12, 13
Criatividade empreendedora - CE	10	5, 23, 34, 36
Autonomia e independência - AI	10	4, 6, 14, 37,39
Segurança e estabilidade - SE	10	9, 16, 17, 22, 35,44
Gerência geral - GG	7	47
Técnico-funcional - TF	4	8, 11, 20, 24, 33, 46

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na análise feita depois da apropriação dos resultados e na confrontação dos dois questionários - o de âncoras de carreira e do pertencimento à geração Y -, restou claro que 60,38% dos estudantes têm como âncora de carreira "EV", corroborada pelas questões 7, 28, 34 e 36 do questionário de pertencimento à geração Y, cujas afirmações tiveram uma escolha de 4 a 5 (Concordo e Concordo totalmente).

O equilíbrio entre vida e trabalho, a escolha entre uma "boa vida" ao invés de uma "vida boa", em que aspectos importantes da existência não se separem das dimensões profissional e pessoal, para parte significativa dos membros da geração do milênio, são fatores praticamente inegociáveis.

A segunda âncora que norteia as escolhas dos estudantes é a de “SD ou DC”, com 33,96 %, e as questões do questionário de geração mostraram que questões de número 18, 19, 45, 49 e 50 também foram assinaladas com as notas 4 ou 5.

E, como abordado nas explicações anteriores, essa âncora, colocada em segundo lugar pelos estudantes pesquisados, demonstra que é muito forte para a geração do milênio a possibilidade de fazer a diferença nas organizações e - por que não dizer? - no mundo.

As pessoas buscam essas oportunidades, mesmo que isso signifique mudar de organização. Não aceitam transferências ou promoções que os desviem de um trabalho que atenda a esses valores.

Nesse sentido há bastante congruência entre essa âncora e a EV.

Já a terceira âncora, “DP”, ficou com 28,30%, percentual também significativo que, somado às respostas 4 ou 5 nas questões 12 e 13 do questionário da geração Y, mostra a importância de ter uma maior competitividade em suas carreiras para os estudantes.

Quando a âncora de carreira é DP, a pessoa não abriria mão da oportunidade de trabalhar na solução de problemas aparentemente insolúveis, para vencer oponentes duros bem como superar obstáculos difíceis.

Para a quem tem esta âncora, a única razão significativa para buscar um trabalho ou carreira é que este lhe permita vencer o impossível.

Algumas pessoas encontram esse desafio puro em alguns trabalhos intelectuais, outras em situações complexas, alguns na competição interpessoal.

A novidade, variedade e dificuldade tornam-se um fim em si. Se alguma coisa é fácil, imediatamente torna-se monótona e se buscam novos desafios.

3.2. Pesquisa e análise de centros de carreira

3.2.1. Centro de Carreira: Eaesp-FGV

O centro de carreira da Eaesp-FGV faz parte do Programa Alumni da Escola e tem como missão: atender e orientar os alunos e ex-alunos da graduação e pós-graduação tendo em vista seus objetivos de desenvolvimento profissional.

Ele tem três atividades principais: 1) relacionamento com as empresas; 2) administração de estágios e 3) orientação profissional.

Conta com uma coordenação e quatro profissionais para atendimento das necessidades de alunos e ex-alunos.

O Centro de Carreira coordena e divulga a realização de eventos de recrutamento que propiciam aos alunos a oportunidade de conhecer empresas de diferentes segmentos, o perfil de aluno que elas buscam, os processos seletivos, as opções de carreira etc. Os principais eventos promovidos pelo Centro são: *Career Meeting*: feira anual de recrutamento que ocorre no 2º semestre; Semana de Carreira e Palestras de recrutamento (ALUMNI..., 2018; SERVIÇOS..., 2013).

O Centro também oferece atividade de orientação profissional, aconselhando alunos/ex-alunos sobre processos seletivos, preparação para entrevistas, elaboração de currículos e planejamento da trajetória profissional.

Tem ainda um importante Programa de Mentoria: para promover o compartilhamento das experiências dos participantes e contribuir para o processo de formação dos “GVnianos”. O objetivo é que, participando do programa, os ex-alunos possam ajudar os atuais em suas escolhas em relação aos primeiros passos na carreira, ampliando o conhecimento deles sobre uma área de interesse e, assim, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional. A orientadora do projeto de I.C., que deu origem a este artigo, e é uma de suas autoras, participa desse Programa.

O que se pretende é a aproximação dos ex-alunos para que fiquem mais próximos da nova geração, conhecer as aspirações e dúvidas dos alunos, ampliar a rede de relacionamentos e retribuir à Escola por ter colaborado com o sucesso profissional.

O nível de participação dos alunos, principalmente dos dois últimos anos da graduação dos cursos de Administração Pública, Administração de Empresas, Direito e Economia gira em torno de 96%. O percentual de participação de ex-alunos no Programa de Mentoria está em torno de 23%.¹

1 Essas informações foram transmitidas de maneira informal no mês de novembro de 2018, em evento da Associação dos Ex-Alunos da Fundação Getúlio Vargas-SP (exGV), da qual a orientadora do projeto de IC, que deu origem a este artigo, participa.

3.2.2. Escritório de Desenvolvimento de Carreiras (ECAR): USP

Volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. As iniciais dessas palavras em inglês formam a sigla Vuca, que vem sendo utilizada por estudiosos para descrever o mundo de hoje. É para esse mundo que o Escritório de Desenvolvimento de Carreiras da USP quer preparar seus alunos. Lançado no dia 29 de março de 2016, a iniciativa é inspirada nos *offices* já tradicionais em grandes universidades, principalmente dos Estados Unidos (PIONEIRO..., 2016).

Trata-se de um centro de serviços de apoio à carreira, que oferece aconselhamento, palestras e oficinas sobre carreiras e mercado de trabalho, e orientação sobre questões como elaboração de currículo e preparação para entrevistas. O objetivo é contribuir com o desenvolvimento e planejamento profissional dos estudantes. A iniciativa é coordenada pela professora Tania Casado, da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade (FEA) da USP (PIONEIRO..., 2016).

Estudiosa das áreas de gestão de carreira e comportamento organizacional, Tania Casado explica que nos anos 1970, o ideal de carreira era conseguir um cargo, preferencialmente em órgãos públicos, e manter-se nele até a aposentadoria. Nas décadas seguintes, o cenário foi se alterando até chegar no mundo Vuca (acrônimo de *values, uniqueness, confidence, agility*), onde imperam mudanças rápidas, falta de prognósticos e caos (E-CAR..., 2016).

O escritório, ligado à Pró-Reitoria de Graduação da USP, está em pleno funcionamento e atende também alunos da pós-graduação, que chegam com dúvidas sobre a escolha do curso, as possibilidades de carreira, as aptidões individuais, entre outras demandas.

Há uma coordenadora e duas vice-coordenadoras (uma administrativa e outra de pesquisa) e, mais de 20 parceiros voluntários do projeto, a maioria ex-alunos da Universidade, para atendimento das necessidades de alunos e ex-alunos.

A missão é contribuir para que os alunos alcancem maior entendimento sobre seu potencial, obtenham maior conhecimento sobre o mercado e desenvolvam habilidades, de modo a realizarem suas aptidões e escolhas para a construção de uma trajetória profissional digna para si mesmos e para a sociedade.

O escritório oferece aconselhamento, palestras e oficinas sobre carreiras e mercado de trabalho, bem como serviços relacionados à elaboração de currículo e preparação para entrevistas.

4. Considerações finais

As hipóteses pré-estabelecidas no projeto foram quase totalmente comprovadas, o que havia acontecido, também, em projeto de iniciação científica anterior: os estudantes da PUC-SP, participantes da amostra, pertencem à geração do milênio e apresentam a maior parte dos elementos que caracterizam essa geração: priorizam qualidade de vida em detrimento de uma carreira promissora que possa comprometer seu equilíbrio entre vida e trabalho, prejudicando aspectos vitais das relações familiares e interpessoais. 60,4% dos entrevistados apresentaram a âncora de carreira EV como primeira ou segunda opção, sendo que no projeto anterior esse percentual foi de 40%. Isso demonstra que esses estudantes não estão dispostos a abrir mão de uma situação de equilíbrio entre necessidades pessoais, família e carreira se essa escolha prejudicar algum desses aspectos. O ideal para essa parcela da amostra é fazer com que todas essas facetas trabalhem de forma integrada e, para isso, necessitam de uma carreira que lhes permita alcançar essa integração. Dificilmente aceitariam mudar de cidade numa eventual promoção no trabalho se isso implicasse perdas na qualidade de vida.

Quanto à segunda âncora mais presente entre os estudantes, e que também repete o resultado e a colocação em nível de importância na pesquisa passada, foi DC, com 36,9 % (no projeto passado foi 16%). Isso quer dizer que a parcela dos estudantes que têm essa âncora como principal busca oportunidades de trabalho em que possa realizar atividades que façam sentido, sejam úteis e permitam ajudar outras pessoas, tornar o mundo melhor ou trabalhar na defesa de causas ambientais. Com isso, o estereótipo de que os jovens *millenials* são egoístas e individualistas perde a razão de existir.

As pessoas que possuem essa âncora buscam oportunidades de exercer ou servir, mesmo que isso signifique mudar de organização. Não aceitam transferências ou promoções que os desviem de praticar essas ações.

A terceira âncora presente, com 28,3%, é “DP”, que não fazia parte das hipóteses, porém tem surgido nas escolhas dos alunos, principalmente da FEA, para estagiar ou serem *trainees* em organizações

extremamente competitivas e com alto grau na utilização de políticas e filosofias meritocráticas.

Esse resultado, que é significativo, deverá ser incorporado nos próximos projetos, devendo ser tratado como uma hipótese expressiva.

As duas âncoras que aparecem igualmente presentes, representando cada uma 10% dos entrevistados, são AI e CE, que, pela própria definição, justificam o empate. Quem tem uma tem a outra, e isso tem se manifestado em outras ocasiões e em pesquisas feitas pelas instituições.

Uma dessas âncoras - Autonomia e Independência - havia sido colocada como segunda ou, no máximo, terceira nas hipóteses para a geração Y da PUC-SP. Porém não se verificou sua presença e importância nessa pesquisa. Aparece com 18,87% na amostra. As duas âncoras, AI e CE, quando juntas, mostram a vontade e as habilidades latentes dos empreendedores. Parece que, apesar dos discursos que se ouvem e do incentivo ao empreendedorismo, feitos por professores e pelos próprios alunos, seria um apelo que não teria ressonância.

Uma constatação importante é que quando se confrontam os dados das principais âncoras com as questões do questionário da geração Y, que são diretamente ligadas àquelas âncoras, os resultados são muito significativos.

Assim, demonstram que são membros da geração Y, sem dúvida, e privilegiam o que os dados, principalmente internacionais, têm demonstrado: têm visão clara e profunda sobre tudo que os cerca e querem garantir que isso seja levado em consideração (meio ambiente, natureza, sociedade, equilíbrio entre vida e trabalho, ética, propósito, prática de valores e defesa de princípios etc.). Quando não encontram isso nas organizações, eles não permanecem nela. Portanto, não se trata de deslealdade, nem atitude de curto-prazo, nem privilegiar salário ou bônus.

A questão da não existência de apoio ou suporte por parte da universidade para que sejam preparados, do ponto de vista de suas competências, para o mercado de trabalho apareceu em 85% das conversas informais com os respondentes.

Urge que a universidade, PUC-SP, pense seriamente e coloque em prática, um centro de desenvolvimento e gestão de carreiras, principalmente para os cursos que mantêm uma interface muito estreita com o mercado de trabalho.

Nesse cenário de volatilidade econômica, política e social, os estudantes precisam ter, suas habilidades e atitudes preparadas e desenvolvidas para enfrentar o mercado. Os processos seletivos para *trainee*, por exemplo, estão assumindo uma complexidade nunca vista, e com demandas cada vez mais crescentes, fazendo com que a Universidade necessite assumir um papel mais proativo na capacitação de seus estudantes.

Sugerimos que novos projetos, de iniciação científica ou outros, desenvolvam a ideia e promovam a discussão para que um Centro desse tipo seja colocado em prática.

Referências

- A GLOBAL Generation Gap. *YaleGlobal Online*, New Haven, 24 fev. 2004. Disponível em: <https://bit.ly/2JYoLwl>. Acesso em: 1 abr. 2019.
- ALBERTI, B. Still obsessing over millennials? Here are 6 rules for reaching generation Z. *Adweek*, New York, 21 maio 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2FHHT6w>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- ALUMNI FGV-EASP. São Paulo: Eaesp-FGV, 2018 Disponível em: <https://gvalumni.com/>. Acesso em: 1 abr. 2019.
- APRÍGIO, B. T. Gerações no mercado de trabalho: geração Y. *Revista de Administração da Unisal*, Campinas, v. 3, n. 3, p. 19-28, jan./abr. 2013.
- BAYSINGER, T. Turner says the post-millennial generation should be known as 'plurals'. *Adweek*, New York, 14 jan. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2VdEfhu>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- CASNER-LOTTO, J.; BARRINGTON, L. *Are they really ready to work? Employers' perspectives on the basic knowledge and applied skills of new entrants to the 21st century workforce*. New York: The Conference Board, 2006.
- CENTRO de Carreiras. São Paulo: Eaesp-FGV, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2XDzdMk>. Acesso em: 28 jan. 2019.
- COMMSCOPE. *The generation Z: study of tech intimates*. 2017. Hickory: CommScope, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2HWp2fc>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- CONGER, J.; BENJAMIN, B. *Building leaders: how successful companies develop the next generation*. New York: Jossey-Bass, 1999.

- CONGER, J. How “gen X” managers manage. *In: OSELAND, J., KOLB, D., RUBIN, I. (ed.). The organizational behavior reader. 7. ed.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000. p. 9-20.
- CONGER, J. The Necessary Art of Persuasion. *In: HBR’s 10 must reads.* Boston: Harvard Business Review Press, 2013. p. 87-119.
- DELOITTE. *Mind the gaps: The 2015 Deloitte Millennial Survey.* New York: Deloitte, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/1YAGoxZ>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- DELOITTE. *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders.* New York: Deloitte, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/1oHkG0h>. 2016. Acesso em: 2 abr. 2019.
- ERICKSON, T. *Plugged in: the generation Y guide to thriving at work.* Boston: Harvard Business Press, 2008.
- ERICKSON, T. *What’s next, gen X? Keeping up, moving ahead, and getting the career you want.* Boston: Harvard Business Press, 2009.
- ECAR: Pró-Reitoria de Graduação da USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2dpOqKH>. Acesso em: 28 jan. 2019.
- IBM. *Myths, exaggerations and uncomfortable truths: the real story behind millennials in the workplace.* Somers: IBM, 2015a. Disponível em: <https://ibm.co/1D0v172>. Acesso em: 1 abr. 2019.
- IBM. *Myths, exaggerations and uncomfortable truths: the real story behind millennials in the workplace.* Somers: IBM, 2015b. Disponível em: <https://ibm.co/1Q3ImGy>. Acesso em: 1 abr. 2019.
- LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. *O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho.* São Paulo: Saraiva, 2011.
- LIKERT, R. A technique for the measurements attitudes. *Archives of Psychology*, New York, v. 22, n. 140, p. 5-55, 1932. Disponível em: <https://bit.ly/2wSxAhs>. Acesso em: 31 jan. 2018.
- LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. J. *A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MANNHEIM, K. Das problem der Generationen. *Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie*, [s. l.], v. 7, p. 157-185, 1928. Disponível em: <https://bit.ly/2TLUTUP>. Acesso em: 15 abr. 2019.

- MANNHEIM, K. The problem of generations. *In: MANNHEIM, K. Essays on the sociology of knowledge*. New York: Routledge & Kegan Paul, 1952. p. 276-320.
- PEW Research Center. *Millennials: a portrait of generation next: confident: connected: open to change*. Washington, DC: Pew Research Center, 2010a. Disponível em: <https://bit.ly/2TNjHes>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- PEW Research Center. *Millennials: a portrait of generation next-confident: connected: open to change: executive summary*. Washington, DC: Pew Research Center, 2010b. Disponível em: <https://bit.ly/2C-To4yR>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- PIONEIRO, Escritório de Carreiras da USP quer formar profissional do futuro. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2ODgiOa>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- PWC. *18th Annual Global CEO Survey: people strategy for the digital age: a new take on talent*. London: PwC, 2015. Disponível em: <https://pwc.to/1TBFSio>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- RAINE, L. *The future of work: 10 facts about jobs in the future*. Executive Summary. Washington, DC: Pew Research Center, 2017. Disponível em: <https://pewrsr.ch/2FI2zlc>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- RICHARDS, K. What brands need to know about gen Z to reach the new generation of consumers. *Adweek*, New York, 25 jan. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2TSGsNP>. Acesso em: 2 abr. 2019.
- RODRIGUES, J. N. A nova geração contada por Don Tapscott. *Janela na Web*, Porto, 1997. Disponível em: <https://bit.ly/2Pt8yis>. Acesso em: 15 abril 2019.
- SANTOS, E. A. P. As empresas dos sonhos dos jovens: uma nova pesquisa. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 24 ago. 2014. Empregos & Carreiras, p. 10.
- SANTOS, E. A. P. Mitos e estereótipos que envolvem a geração Y - 1ª parte. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 01 março 2015a. Empregos & Carreiras, p. 2.
- SANTOS, E. A. P. Mitos e estereótipos que envolvem a geração Y - 2ª parte. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 12 abr. 2015b. Empregos & Carreiras, p. 2.
- SANTOS, E. A. P. Mitos e estereótipos que envolvem a geração Y - 3ª parte. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 3 maio 2015c. Empregos & Carreiras, p. 2.

- SCHEIN, E. H. *Career anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer, 1990a.
- SCHEIN, E. H. *Career anchors: trainers manual*. San Diego: Pfeiffer, 1990b.
- SCHEIN, E. H. *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- SCHEIN, E. H. *Identidade profissional*. São Paulo: Nobel, 1996.
- SERVIÇOS para os alunos. São Paulo: Eaesp-FGV, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2INigLb>. Acesso em: 28 jan. 2019.
- TALENT Insight Series. Stockholm: Universum, 2015d. Disponível em: <https://bit.ly/2Veh0E0/>. 2015. Acesso em: 2 abr. 2019.
- TAPSCOTT, D. *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. São Paulo: Agir Negócios, 2010.
- TAPSCOTT, D. *Geração digital: a crescente e irreversível ascensão da geração net*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- TULGAN, B. *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- UNDERSTANDING a misunderstood generation: millennials—a six-parties series: the first large-scale study of how millennial attitudes and actions vary across the globe, and the implications for employers. Stockholm: Universum, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2YJk7pR>. 2015c. Acesso em: 2 abr. 2019.
- UNIVERSUM. *Building brands to capture talents*. São Paulo: Universum, 2014a
- UNIVERSUM. *Investigação de talento de Universum 2015: relatório da universidade: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)*. São Paulo: Universum, 2014b.
- UNIVERSUM. *Pesquisa do Estudante 2014 da Universum: relatório da universidade: edição brasileira: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)*. São Paulo: Universum, 2014c.
- _____. *Universum talent research 2015: report partner: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)*. São Paulo: Universum, 2015.
- ZEMKE, R.O.; Respeito às Gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (org.). *Modernas práticas na gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 51-55.

Apêndice A. Questionário pertencimento à geração do milênio

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	
A Afirmação é Completamente Falsa	A Afirmação é Falsa	A Afirmação é Parcialmente Verdadeira	A Afirmação é Verdadeira	A Afirmação é Completamente Verdadeira	
Prefiro estabilidade a correr riscos	1	2	3	4	5
Meu trabalho é mais importante que minha vida pessoal	1	2	3	4	5
Prefiro aprender e fazer várias coisas do que me especializar em uma única	1	2	3	4	5
Quando existem problemas gosto de tomar a iniciativa para resolvê-los	1	2	3	4	5
Não gosto de rotinas	1	2	3	4	5
Prefiro trabalhar sozinho a trabalhar em equipe	1	2	3	4	5
Prefiro trabalhar em uma empresa que adote o horário flexível	1	2	3	4	5
Prefiro trabalho informatizado do que trabalho manual	1	2	3	4	5
Acho interessante seguir carreira em uma única empresa	1	2	3	4	5
Meus pais influenciam nas minhas decisões	1	2	3	4	5
Em relação aos produtos prefiro qualidade à quantidade	1	2	3	4	5
Se o trabalho exigir posso mudar de região	1	2	3	4	5
Prefiro um trabalho que exija rapidez de raciocínio e ação do que um que exija preocupação com detalhes	1	2	3	4	5
Não gosto de trabalho que exija respeito rígido à hierarquia	1	2	3	4	5
Prefiro ir a uma festa ou a um show a ficar em casa	1	2	3	4	5
Prefiro fazer trabalhos com planejamento e com antecedência	1	2	3	4	5
Numa festa prefiro ficar com meus amigos à conhecer novas pessoas	1	2	3	4	5
Preocupo-me com o meio ambiente	1	2	3	4	5
Prefiro trabalhar em empresa que se preocupe com a ecologia e com as questões sociais	1	2	3	4	5
Estou sempre procurando me atualizar tecnologicamente	1	2	3	4	5
Adoraria um emprego que me possibilitasse mudanças constantes de cidade, estado ou país.	1	2	3	4	5
Prefiro que alguém me oriente sobre o que tenho que fazer	1	2	3	4	5
Gosto que me deem o objetivo e o prazo e que me deixem fazer do meu jeito.	1	2	3	4	5
Prefiro empresas que reconheçam meu talento e paguem aquilo que acho que ele vale	1	2	3	4	5
Comunico-me com meus amigos mais através de sites de relacionamento e de trocas de mensagens do que pessoalmente	1	2	3	4	5
Meu círculo de relações é maior nas comunidades virtuais do que pessoalmente	1	2	3	4	5
Acho importante atravessar todas as etapas de minha vida de forma organizada	1	2	3	4	5
Não gostaria de atrapalhar meus estudos em virtude do trabalho	1	2	3	4	5
Tenho dificuldade em me relacionar com pessoas mais velhas, pois acho que são atrasadas para o uso da tecnologia.	1	2	3	4	5

Apendice A. (continuação)

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
A Afirmação é Completamente Falsa	A Afirmação é Falsa	A Afirmação é Parcialmente Verdadeira	A Afirmação é Verdadeira	A Afirmação é Completamente Verdadeira

Procuo uma empresa mais pelo seu <i>branding</i> (marca e imagem) do que pelas tarefas que terei nela	1	2	3	4	5
Participo de pelo menos uma rede virtual de relacionamento (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, LinkedIn etc.)	1	2	3	4	5
Acredito que as empresas deveriam usar e permitir o uso de blogs, redes sociais e ferramentas de mensagem instantânea, como instrumentos de gestão e de comunicação.	1	2	3	4	5
Antes de se comprometer com qualquer trabalho acho que as pessoas deveriam analisá-lo de forma crítica, pesquisando-o minuciosamente.	1	2	3	4	5
Acredito que as recompensas devem destacar os talentos individuais que se sobressaem nas equipes	1	2	3	4	5
Prefiro uma empresa que me dê oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira do que outra que me dê maior remuneração no curto-prazo	1	2	3	4	5
Sinto-me melhor em uma organização que me dê a oportunidade de trabalhar e me divertir ao mesmo tempo	1	2	3	4	5
Consigo fazer várias coisas ao mesmo tempo e mesmo assim priorizo o que é mais importante	1	2	3	4	5
Acredito que as pessoas mais criativas e colaborativas devem ter crescimento mais rápido em suas carreiras	1	2	3	4	5
As empresas devem dar aos seus funcionários maior flexibilidade e liberdade de ação para que sejam mais produtivos	1	2	3	4	5
Sinto que aprendo mais em ambientes multimídia com suporte tecnológico do que presencialmente.	1	2	3	4	5
A tecnologia não é só uma ferramenta, mas um prolongamento de mim, uma forma de interagir com os vários ambientes em que estou	1	2	3	4	5
A empresa de meus sonhos é aquela que é orientada para os clientes	1	2	3	4	5
A empresa de meus sonhos é aquela que é orientada para a obtenção do maior lucro	1	2	3	4	5
A empresa de meus sonhos é aquela que é orientada para tornar os funcionários felizes	1	2	3	4	5
A empresa de meus sonhos é aquela que é orientada para tornar as comunidades de seu entorno felizes	1	2	3	4	5
Acredito que uma boa empresa para se trabalhar é aquela que me apresenta desafios e que confie no meu trabalho	1	2	3	4	5
Prefiro ser líder a ser liderado	1	2	3	4	5
Acho que as empresas não deveriam interferir em meu estilo e jeito de ser	1	2	3	4	5
Respeito e considero importante a tolerância com a diversidade étnica e religiosa	1	2	3	4	5
Respeito e considero importante a tolerância com as diferenças nas orientações sexuais	1	2	3	4	5

Anexo A. Pesquisa âncoras de carreira

Inventário das orientações de carreira

Nome:	Idade:	E-mail:	Telef.:
Profissão:	Empresa em que trabalha:		
Estudante/Ano/Período:	Curso e Instituição:		

→ O objetivo deste questionário é incentivá-lo a refletir sobre suas próprias áreas de competência, seus motivos e seus valores.
 → Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível e trabalhar rapidamente.
 → Evite respostas extremadas, a não ser em situações em que você claramente tem sentimentos fortes em uma ou outra direção.

COMO CLASSIFICAR OS ITENS

PARA CADA UMA DAS 40 FRASES/AFIRMAÇÕES ABAIXO, CLASSIFIQUE O QUANTO ELA É VERDADEIRA PARA VOCÊ, ATRIBUINDO-LHE UMA PONTUAÇÃO DE 1 A 6. COLOQUE O NÚMERO ESCOLHIDO NA COLUNA 1.

Lembre-se que quanto maior os pontos, mais esse item é verdadeiro para você.

COLOQUE OS PONTOS DA SEGUINTE FORMA:

• 1:	se a afirmação nunca é verdadeira para você.
• 2 ou 3:	se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente.
• 4 ou 5:	se a afirmação é verdadeira para você com frequência.
• 6:	se a afirmação é sempre verdadeira para você.

EM SEQUÊNCIA, ESCOLHA 3 AFIRMAÇÕES QUE MAIS SE APLICAM A VOCÊ, OU SEJA, AS MAIS VERDADEIRAS PARA VOCÊ E COLOQUE 4 PONTOS, PARA CADA UMA DAS 3, NA COLUNA 2.

Calcule o TOTAL NA ÚLTIMA COLUNA E TRANSFIRA ESSE NÚMERO NO ESPAÇO CORRESPONDENTE À QUESTÃO NO QUADRO "TABULAÇÃO". MARQUE O TOTAL OBTIDO EM CADA ÂNCORA, SOMANDO AS 5 QUESTÕES RELATIVAS À ELA, E CALCULE A MÉDIA DIVIDINDO O TOTAL POR 5.

	AFIRMAÇÃO	PONTOS		
		COLUNA 1	COLUNA 2	TOTAL
1	Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.			
2	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.			
3	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado.			
4	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.			
5	Estou sempre procurando idéias que me permitam iniciar meu próprio negócio.			
6	Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.			
7	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.			
8	Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.			
9	Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.			
10	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.			
11	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.			
12	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.			
13	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.			
14	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.			
15	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.			
16	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.			
17	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.			
18	Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.			
19	Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.			
20	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.			
21	Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias idéias e esforços.			
22	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.			
23	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando soluciono problemas insolúveis ou venço o que aparentemente era impossível de ser vencido.			
24	Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.			
25	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rotinha que me afastasse da minha área de especialização.			
26	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.			
27	Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.			
28	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.			
29	Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.			
30	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.			
31	Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.			
32	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.			
33	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.			
34	Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.			
35	Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.			
36	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.			
37	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.			
38	Preferiria deixar minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.			
39	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.			
40	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.			

TABULAÇÃO									
TF	GS	AI	SE	CE	SD	DP	EV		
1	2	3	4	5	6	7	8		
9	10	11	12	13	14	15	16		
17	18	19	20	21	22	23	24		
25	26	27	28	29	30	31	32		
33	34	35	36	37	38	39	40		
TF	GS	AI	SE	CE	SD	DP	EV		
TOTAL									
MÉDIA									

A média resultante é sua auto-avaliação de quão verdadeiros os itens nesta escala são para você.

O Impacto da tecnologia digital no mercado compartilhado e na economia

João Fouyer

Prof. Dr. Roberto Sanches Padula

Resumo

A ascensão da tecnologia digital no cotidiano das pessoas e o *smartphone* se tornando um objeto onipresente contribuíram para o crescimento do mercado compartilhado. Atualmente, modelos de negócios como Uber e 99 só são possíveis graças à popularização da tecnologia digital móvel, assim como o AirBnb só foi possível graças a popularização da telefonia móvel, com ênfase nos *smartphones*. Junto com o advento das redes sociais. O objetivo principal da pesquisa é pautado na análise do poder da tecnologia em mudar o mercado colaborativo e a economia. Apesar do ecossistema das plataformas ser anunciado meramente como forma de complementar a renda, é cada vez mais comum usuários financiarem carros e apartamentos apenas para oferecerem dentro das plataformas dos serviços analisados. Diversos profissionais apoiam-se cada vez mais na exclusividade da plataforma centralizada, que permite que a interação entre o fornecedor e o consumidor do serviço, mesmo que não se conheçam. À medida que a adoção do consumidor à economia compartilhada aumenta, novas empresas surgem apresentando um novo diferencial. O impacto social causado por estas empresas começa a se clarear: a alta concorrência nos serviços ofertados e, por consequência, seu barateamento a um nível que o mercado dificilmente conseguiria alcançar, permitiram que usuários de diferentes classes sociais tivessem a oportunidade de desfrutar do serviço oferecido. A tecnologia digital é a nova matriz de conexão entre pessoas de lugares diversos, tornando-se forte aliada da economia compartilhada. As redes se tornam mais dinâmicas à medida que há aumento da presença da tecnologia digital na vida das pessoas.

Palavras-chave: economia compartilhada; tecnologia da informação e comunicação; redes

1. Introdução

A ascensão da tecnologia digital no cotidiano das pessoas e o *smartphone* se tornando um objeto onipresente contribuíram para o crescimento do mercado compartilhado. Atualmente, modelos de negócios como o Uber e o 99 só são possíveis graças à popularização da tecnologia digital móvel, assim como o Airbnb só é possível graças ao amadurecimento da internet como uma ferramenta segura e prática de pesquisa e de transferências bancárias.

A tecnologia digital também é um método intrínseco de conexão entre pessoas, inclusive de lugares e culturas distintas, tornando-se crucial para a manutenção do mercado compartilhado. As redes tornam-se mais dinâmicas à medida em que há o aumento da presença da tecnologia digital na vida das pessoas. As relações interpessoais ficam mais estreitas assim como as relações interorganizacionais e a relação entre provedores de serviços e seus clientes, gerando uma mudança significativa na forma como as relações são estabelecidas.

O novo imperativo de desenvolvimento é empregar aplicações de tecnologia da comunicação e informação para a criação de oportunidades econômicas e para o desenvolvimento humano. A questão não é escolher entre programas tradicionais para melhorar a saúde, a educação ou uso de tecnologia, mas sim escolher a maneira mais efetiva de usar a tecnologia da comunicação e informação para ajudar a atingir os objetivos de desenvolvimento. Por um lado, este modelo de mercado parece promissor por conectar as pessoas por um bem comum e tirar o poder das grandes empresas e tornar a prestação de serviços um pouco mais democrática. Por outro, o mercado compartilhado desestabiliza a economia e a forma como as pessoas consomem produtos e serviços por apresentar modelos de negócios disruptivos.

Segundo Castells (1996), o mundo está em processo de transformação em função da tecnologia há quase três décadas, baseando-se no avanço das tecnologias de comunicação e informação. O autor ainda defende que a tecnologia não determina a sociedade, mas sim a própria sociedade que modela a tecnologia de acordo com as necessidades, valores e interesses.

Na última década, o fator que mais contribuiu para que a tecnologia estivesse presente no cotidiano das pessoas foi a popularização da telefonia móvel, com ênfase nos *smartphones*. Junto com o advento das redes sociais, os aparelhos celulares acessíveis permitiram a democratização do acesso à informação e à comunicação, além de possibilitar que qualquer pessoa mantivesse o poder se conectar em qualquer lugar.

A expansão da tecnologia digital trouxe, contudo, diversos efeitos na interação entre pessoas, como a criação de redes mais amplas e a dinamização entre a interação interpessoal, contribuindo para uma sociedade cada vez mais conectada. A ideia de rede pode ser explicada como uma metodologia de agregar insumos de uma mesma natureza ou de naturezas diferentes. Para Inojosa “a rede é o próprio tecido constitutivo da sociedade, engendrado desde as redes sociais pessoais” (1999).

Em princípio, a rede pode envolver relações interpessoais e interorganizacionais, assim como pode ser apresentada como um modelo de parceria institucionalizado, mas sem gerar uma nova pessoa jurídica. Este último modelo de rede teve a internet como referência, pois ela é virtual e tem composição dinâmica. A autora defende ainda que cada indivíduo exerce o centro de sua própria rede social e se situa na periferia das redes sociais de outros indivíduos com quem mantém envolvimento social, realizando vínculos interpessoais. A configuração da rede como defendida por Inojosa é crucial para a idealização do mercado compartilhado como conhecemos atualmente.

A internet é responsável por uma releitura do conceito de rede, principalmente por ser dinâmica, e por quebrar o conceito de hierarquia entre as conexões. A tecnologia foi responsável por modificar a forma como as empresas se relacionam umas com as outras e com seus clientes, principalmente devido à quebra da conexão linear. Atualmente, a conexão, tanto entre pessoas quanto entre empresas e clientes, teve uma redução que resultou na proximidade entre as relações.

A tecnologia atua como um fator importante no fornecimento de serviços e sua influência aumenta quando se trata de mercado compartilhado, visto que esta modalidade necessita de conexões dinâmicas para funcionar. Seu papel pode ser visto com saldo positivo por aumentar as escolhas do usuário final e por baratear os preços. Contudo,

espera-se que o mercado compartilhado mude a forma como as pessoas consomem produtos e passem a consumi-los como serviços.

O objetivo principal da pesquisa é pautado na análise do poder da tecnologia em mudar o mercado colaborativo e a economia. Um dos objetivos específicos é a exploração da tecnologia que permite a conexão e a interação interpessoal e como ela pode ser utilizada em conjunto com a economia compartilhada. Outro objetivo específico da pesquisa é a análise de serviços do segmento sob a ótica do colaborador como prestador de serviço, do consumidor e do fornecedor da tecnologia como forma de explorar a tendência do mercado e analisar o seu impacto social.

2. Análise de mercado

Durante a pesquisa documental - uma das propostas das atividades preliminares do projeto de pesquisa - houve o desafio de encontrar documentados dados de operações e de mercado das principais empresas fornecedoras de tecnologia da economia compartilhada. Tal desafio deve-se ao fato de que todas as empresas pesquisadas têm capital fechado para investimentos, desta forma, dados internos não são divulgados. Assim, durante a elaboração do relatório parcial, foram utilizados dados que eram estimados, entretanto, mesmo com a estratégia adotada para assegurar uma análise imparcial e concisa, ainda havia a ressalva de inconsistência na análise devido à utilização de dados que não eram oficiais.

Em abril de 2017, o panorama da análise mudou quando a Uber - empresa que é a maior referência na economia compartilhada - revelou oficialmente suas finanças. Uma análise pôde ser traçada com mais precisão. Desta forma, foi permitido desenvolver um estudo do desafio da empresa de se tornar rentável. Essa atividade foi estendida para outras modalidades, para verificar a existência de uma tendência financeira em cada uma delas, assim como o tamanho e comportamento da base de usuários e área de atuação. Ao longo da elaboração do relatório científico, foi apresentada uma comparação com os dados não oficiais e os dados apresentados pela empresa.

Dentre as empresas analisadas, está a Lyft, que é a principal concorrente da Uber no mercado norte-americano. Apesar da sua expansão agressiva para cidades de diversas regiões dos Estados Unidos e da sua balança despontar um prejuízo tímido, a empresa recebe pouca atenção dos investidores quando comparada com seu rival.

A Didi Chuxing é considerada uma grande concorrente por causa do seu domínio na China, enquanto a Cabify é reconhecida pela sua atuação no mercado latino. Compõe ainda a análise a Airbnb, que é a principal expoente de serviços de hospedagens na economia compartilhada.

Tabela 1. Dados gerais das principais empresas fornecedoras de tecnologia para economia compartilhada.

Empresa	Uber	Airbnb	Didi Chuxing	Lyft	Cabify
Ramo	Transporte	Turismo	Transporte	Transporte	Transporte
Fundação	2009	2008	2012	2012	2011
Países	75[1]	191[2]	1[3]	1[4]	12[5]
Cidades	545[6]	65000+[2]	400[3]	420[7]	40[8]
Usuários (mi.)	40[9]	200+[2]	300[3]	231 [10]	4[11]
Valor (US\$ bi.)	69[12]	29.7[13]	33.7[14]	5.52[15]	0.32[11]
Receita (US\$ bi.)	6.5[12]	0.9[16]	N/D	0.7[17]	N/D
Lucro (US\$ bi.)	-2.8[12]	0.6[16]	N/D	-0.6[17]	N/D
Funcionários	670010 mil[18]	4175[19]	15 mil[20]	15 mil[21]	5001000[22]

Fonte: elaborada pelo autor.

Após o anúncio da Uber sobre algumas informações das suas finanças, algumas correções nas estimativas puderam ser feitas. Entretanto, pode-se notar que, apesar dos dados oficiais serem mais otimistas, a margem da diferença encontrada é estreita. Os dados apresentados no esclarecimento ainda apontam que a empresa teve prejuízo, mesmo que menor que o estimado anteriormente.

Tabela 2. Comparação entre os dados obtidos.

	Receita líquida	Lucro	Valor
Dados não-oficiais	5.5 bilhões	-3 bilhões	69 bilhões
Dados oficiais	6.5 bilhões	-2.8 bilhões	N/D

Fonte: elaborada pelo autor.

Ainda que o lucro das empresas analisadas não seja um parâmetro animador, o valor de mercado continua crescendo, principalmente por projeção otimista por parte dos investidores. Na Tabela 3, pode-se verificar a evolução da estimativa do valor de mercado.

Tabela 3. Evolução da estimativa de valor de mercado.

		Uber	Didi Chuxing	Airbnb	Lyft
2009	Q2			3.3 M	
	Q4			3.3 M	
2010	Q2			78.5 M	9.21 M
	Q4	5.35 M		78.5 M	9.21 M
2011	Q2	6075.6 M		78.5 M	9.21 M
	Q4	330351 M		1.4 B	39.2 M
2012	Q2	330351 M		1.4 B	39.2 M
	Q4	330351 M		2.8 B	134 M
2013	Q2	330351 M		2.8 B	349 M
	Q4	3.54.08 B		2.8 B	349 M
2014	Q2	1718.3 B		10.5 B	1.15 B
	Q4	4142.2 B		13.0 B	1.15 B
2015	Q2	5051.2 B	68.8 B	13.0 B	3.21 B
	Q4	5164.6 B	916.5 B	25.6 B	5.52 B
2016	Q2	68.7 B	27.8 B	25.6 B	5.52 B
	Q4	68.7 B	33.833.9 B	29.7 B	5.52 B
2017	Q2	69.8 B	33.833.9 B	29.7 B	5.52 B
	Q4	69.8 B	33.833.9 B	29.7 B	5.52 B

Fonte: elaborada pelo autor (BUY..., 2017).

Este dado ainda pode ser visualizado de acordo com o representado na Figura 1, a fim de auferir os detalhes.

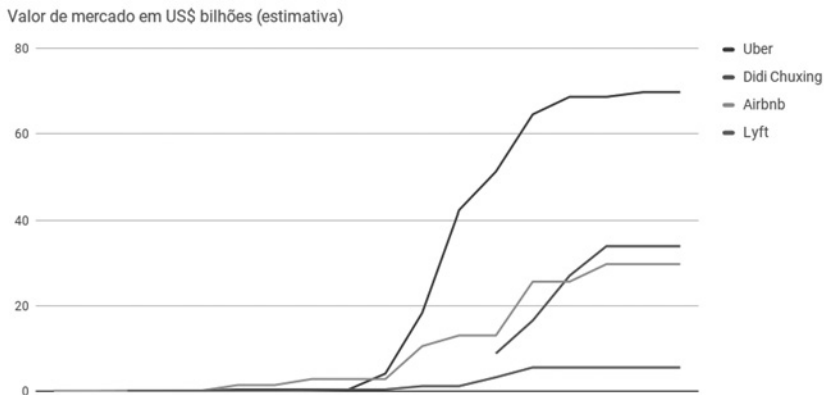


Figura 1. Gráfico representando o valor de cada rodada de investimento das principais empresas fornecedoras de tecnologia para mercado compartilhado.

Fonte: elaborado pelo autor (BUY..., 2017).

A análise dos dados de mercado é uma importante ferramenta inicial para definir particularidades e tendências de certos segmentos. A primeira análise feita, foi a partir de dados atuais das principais empresas fornecedoras de tecnologia.

Consegue-se notar que o maior ramo atual em que mais se investe nas empresas é o ramo da tecnologia de transporte. Nota-se que muitas foram fundadas no ano de 2012, ano em que houve muito investimento privado neste tipo de segmento.

O gráfico da Figura 1 demonstra os valores de cada rodada de investimento recebido pelas empresas, independente do ano em que o investimento foi feito. Esta análise pode ser utilizada para verificar quando as empresas adquirem maior grau de confiança sob a ótica dos investidores. Pode-se analisar que para a maioria das empresas analisadas há um crescimento significativo no valor da rodada de investimento de série D. Ressaltando a importância da série E no caso da Uber e da Airbnb, duas das maiores empresas fornecedoras de tecnologia para economia compartilhada.

Estamos aproveitando no máximo 5 por cento do potencial desse processo, mas ele deve se generalizar. O processo colaborativo vai

se inserir, aproveitando as áreas que funcionam melhor na base da colaboração. (CARNAPEZ; FERREIRA, 2016).

3. Análise comportamental

A pesquisa é fundamentalmente pautada em moldar o estudo do perfil de consumo dos usuários inseridos na economia compartilhada, assim como da vontade do ser humano de se relacionar e de como o comportamento social pode se conectar com interesses econômicos.

Desta maneira foi desenhada a análise de Manuel Castells em *A sociedade em rede: contornos de uma sociedade globalizada* como nunca visto antes e centrada no uso e aplicação da informação e na qual a divisão do trabalho se efetua seguindo um padrão complexo de redes interligadas.

O prefácio apresentado por Fernando Henrique Cardoso acrescenta o detalhe do risco da unilateralidade no mundo político, assim como a visão parcial. Este paradigma pode ser associado ao sistema de reputação encontrado na economia compartilhada, na qual ambos os lados - o lado do prestador de serviços e o lado do consumidor - são avaliados como forma de assegurar a qualidade, quebrando o risco mencionado. É neste ponto que o estudo do impacto da economia compartilhada encontra um dos seus maiores desafios, visto que o modelo de *ranking system* - principal regulador da prestação de serviços - adota critérios que muitas vezes são subjetivos e não correspondem corretamente à qualidade do serviço prestado.

A análise do livro desdobra-se na identificação de uma nova estrutura em nossa sociedade, marcada principalmente pela presença e o funcionamento de um sistema de redes interligadas. Segundo o autor, este paralelo social pode ser associado aos processos de transformações tecnológicas. Esta afirmação salienta o impacto da tecnologia na economia compartilhada. E sua análise da tendência econômica pode ser comparada ao modelo deste tipo de mercado.

O próprio capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação, caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas e sua organização em redes tanto

internamente quando em suas relações com outras empresas. (CASTELLS, 1996, p. 39).

Ainda conforme o autor, o crescimento exponencial das redes interativas de computadores cria novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela. Portanto, segundo Ricardo Abramovay - professor do Departamento de Economia da FEA-USP -, o importante no estudo desta tendência abrange o imperativo da tecnologia como forma de aumentar as possibilidades de conexões da rede entre as pessoas. Nas palavras do autor: "Aquilo que até muito recentemente só podia ser feito de forma localizada ganhou uma escala absolutamente inédita com as mídias digitais" (CARNAPEZ, J.; FERREIRA, 2016).

Analisar a relação entre os usuários inseridos na economia compartilhada é fundamental para traçar cada perfil de consumo a partir do comportamento consumidor, assim como a motivação para utilizar seus recursos disponíveis. A motivação pode ser interpretada como um processo em que causas e interesses induzem cada indivíduo a se comportar do jeito que suas necessidades sejam satisfeitas. Interpretar o perfil de cada indivíduo como uma motivação própria é crucial para definir o motivo pelo qual o passageiro prefere utilizar Uber ao táxi comum; um apartamento pelo Airbnb a algum hotel, por exemplo.

Desta forma, cada perfil de consumo pode ser traçado a partir do comportamento do usuário, assim como o que o motiva a utilizar seus recursos disponíveis. Compõe o estudo o que motiva o usuário a experimentar um novo modelo de desfrutar um serviço, que pode causar desconfiança e receio ao primeiro contato. Portanto, é permitido identificar as necessidades da base de usuários e modelar a estratégia para que as empresas consigam supri-las.

O estudo do comportamento do consumidor é o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relacionados ao consumo. O comportamento do consumidor engloba o estudo de *o que* compram, *por que* compram, *quando* compram, *onde* compram, *com que frequência* compram e com que frequência usam o que compram. (KANUK, SCHIFFMAN, 2009, p. 31).

Utilizando dos segmentos de serviços oferecidos pela Uber, 99 e Cabify para análise, entende-se que os usuários que optam por tais serviços em detrimento do transporte público coletivo ou transporte próprio, estão sujeitos a usar seus recursos monetários para priorizar tempo, esforço e conforto. Para filtrar ainda mais o perfil de cada passageiro, pode-se separar os serviços ofertados entre três categorias base:

- Categoria de luxo: encaixam-se os serviços oferecidos pelo UberBLACK, 99TOP e o Táxi Preto. Nesta categoria, o conforto e o luxo sobressaem em relação ao recurso de dinheiro e esforço do consumidor;
- Categoria custo-benefício: um termo mediano entre a categoria de luxo e a econômica. Abrange os serviços oferecidos pelo UberSELECT, 99TAXI e Táxi Comum. Como a própria definição inserida no termo “custo-benefício”, esta categoria tenta balancear o recurso dinheiro com o conforto;
- Categoria econômica: os serviços mais baratos disponíveis nas plataformas de compartilhamento. Abrange os serviços oferecidos pelo UberX, 99POP e Cabify Lite. Esta categoria engloba o passageiro que deseja gastar o mínimo do seu recurso monetário.

Apesar da análise realizada por Kanuk e Schiffman não levar em consideração a inerente vontade do ser humano de se relacionar, uma comparação pode ser feita a partir dos recursos disponíveis de cada indivíduo e as principais alternativas para o transporte urbano.

Tabela 4. Comparação entre as alternativas de transporte, expondo suas principais vantagens e desvantagens.

Alternativas	Custo	Flexibilidade de Tempo	Esforço
Transporte público	Baixo	Pouco flexível	Alto
Van compartilhada	Baixo	Pouco flexível	Alto
Fretado de passageiros	Médio	Pouco flexível	Médio
Compartilhamento de transportes	Médio	Muito flexível	Baixo
Carro pessoal	Alto	Muito flexível	Baixo
Táxi	Alto	Muito flexível	Baixo

Fonte: adaptado de Jayakrishnan (2015).

Uma relação ainda pode ser feita entre os recursos disponíveis de cada indivíduo e as principais alternativas de hospedagem. As opções oferecidas não são separadas entre categorias, portanto, não é possível filtrar os usuários e seus interesses ao utilizar um serviço em detrimento do outro.

Tabela 5. Comparação entre as alternativas de hospedagem, expondo suas principais vantagens e desvantagens.

Alternativas	Custo	Flexibilidade	Comodidade
Couchsurfing	Baixo	Pouco flexível	Baixa
Hostel	Baixo	Pouco flexível	Baixa
Airbnb	Médio/Alto	Muito flexível	Alta
Hotel	Médio/Alto	Muito flexível	Alta

Fonte: elaborada pelo autor.

Outros fatores devem ser analisados para compreender o perfil do consumidor. Este debate abrange conceitos que variam desde a percepção de inclusão que determinado indivíduo tem, até em como a base de confiança em um serviço pode influenciar na tomada de decisão do usuário como consumidor. Por exemplo: o receio dos usuários na transparência do cálculo da tarifa é maior entre passageiros que utilizam táxi ao Uber, e isso é um fator que ajuda a determinar qual dos dois serviços escolher.

A possibilidade de realizar um feedback direto após cada serviço utilizado, através do sistema de avaliação, ou até mesmo a possibilidade de se relacionar com outro usuário também pode ser determinante para um consumidor que tem o desejo de ter suas solicitações atendidas. Uma base de confiança no serviço é estabelecida quando o usuário percebe a possibilidade de se comunicar diretamente para que alguma reclamação seja atendida, principalmente na busca por ter suas necessidades satisfeitas. Este conceito de interação direta em uma rede tange, de certo modo, à definição do *blockchain*.

A essência do *blockchain* pode ser definida por uma grande rede onde todos os pontos estão diretamente conectados e acessíveis entre si, de forma que o papel de validar as ações realizadas é prestado pelos próprios usuários, descartando a necessidade de um moderador central.

Estas validações são confiáveis, pois toda interação realizada tem um registro que fica armazenado em cada nó da rede. Essa base de confiança descentralizada desafia o modelo atual, no qual quem domina o mercado é quem possui a posse.

A ideia de rede descentralizada contida no *blockchain* é defendida na análise de economia compartilhada, assim como no estudo realizado por economistas, como foi visto anteriormente em *A sociedade em rede*, de Castells, e em *A sociedade do custo marginal zero*, de Rifkin. Cada vez mais economistas apontam que a evolução natural para a sobrevivência de uma rede é o modelo descentralizado e distribuído. O imperativo deste modelo é a plataforma onde a comunidade oferece e demanda. Entretanto, o termo é amplamente utilizado dentro do contexto das criptomoedas - como o Bitcoin e o Litecoin - onde as transações são aprovadas aplicando o conceito do *blockchain*.

De *startups* a grandes empresas, seu uso começa a se expandir para outros modelos de negócio, que variam de acordo com a complexidade e o nível de automação, desde certificados digitais de joias a sistemas de identificação pessoal. O banco Santander afirmou utilizar a tecnologia em um novo aplicativo para efetuar transferências internacionais entre 10 e 10 mil libras no Reino Unido, enquanto a Microsoft já suporta serviços de aplicações executando *blockchain* em sua base de funcionamento do Azure, sua plataforma de computação na nuvem¹.

A economia compartilhada é construída em um cenário em que a posse é obsoleta. Consequentemente, nota-se uma tendência de que serão vendidos menos carros, bicicletas e apartamentos em detrimento de utilizá-los como serviço. Esta análise incorpora o impacto em diferentes setores da economia.

Existem várias motivações diferentes para experimentar estes tipos de serviço, assim como custo, variedade, comodidade, facilidade e agilidade na hora de solicitar o serviço. Entretanto, de acordo com Lisa Gansky, a rede de conexões entre pessoas torna-se um elemento importante para que os usuários continuem usufruindo dos serviços. Neste caso, a experiência acaba se tornando o principal elemento. “As pessoas

¹ Mais detalhes de como a plataforma oferece *blockchain as a service* podem ser vistos em seu portal: <https://azure.microsoft.com/pt-br/solutions/blockchain/>.

experimentam esses serviços porque são mais baratos que os tradicionais, mas continuam porque gostam da variedade de escolhas e de se conectar com pessoas” (GANSKY, 2010, p. 48)

4. Análise da usabilidade dos aplicativos

Estudo dirigido por Luiza Dusi, Ingrid Neto e Willy Gonzales Taco (2016) aborda a análise da usabilidade dos aplicativos de transporte individual, com enfoque na 99 e na Uber. Levando em consideração que os serviços oferecidos por essas empresas dependem exclusivamente da utilização de dispositivos móveis, o surgimento e a manutenção desse mercado aconteceu graças à disseminação dos *smartphones*.

O processo de requisição da viagem e, algumas vezes, de pagamento da corrida, ocorrem no aplicativo das empresas analisadas. Essas etapas expõem a necessidade da companhia em oferecer uma plataforma que passe segurança ao usuário. A Uber é considerada inovadora nesse aspecto justamente por apresentar um método de pagamento automático, claro e seguro, enquanto a indústria de táxis não acompanhou essas mudanças de imediato.

O estudo ainda levantou os perfis dos usuários que utilizam cada aplicativo e os principais fatores que influenciaram sua escolha. Pode-se relacionar a facilidade de uso de cada aplicativo e a afinidade dos usuários com a tecnologia. Foi observado na análise que a Uber tem preferência entre indivíduos com idade entre 20 e 24 anos, enquanto 99 é o preferido entre as pessoas de 30 a 49 anos. Ainda, segundo o estudo, usuários do 99Taxis são pessoas de 25 a 39 anos (58%) com nível superior completo (88%) e renda mensal familiar maior que cinco salários mínimos (87%). Usuários do Uber são pessoas de 20 a 29 anos (48%) com nível superior completo (78%) e renda mensal familiar maior que cinco salários mínimos (DUSI; TACO; NETO, 2016).

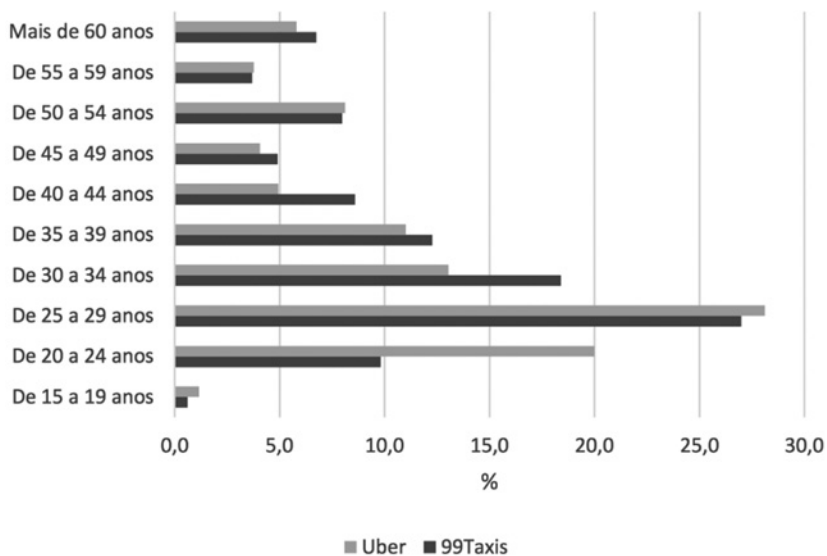


Figura 2. Usuários do 99Taxis e do Uber por faixa etária.

Fonte: Dusi; Taco; Neto (2016).

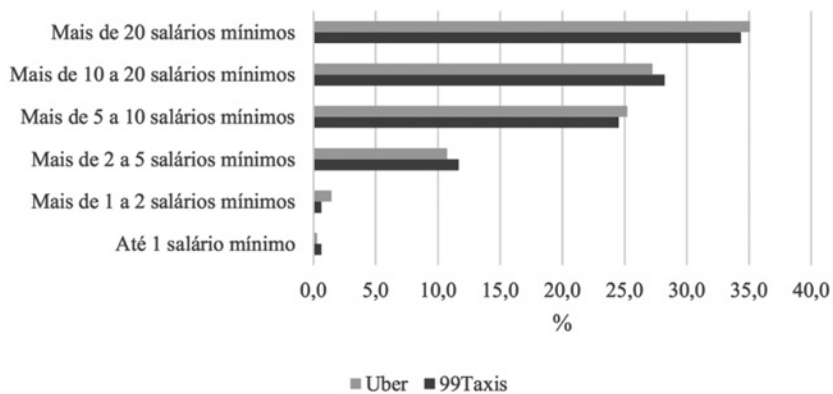


Figura 3. Usuários dos aplicativos por faixa de renda familiar mensal

Fonte: Dusi; Taco; Neto (2016).

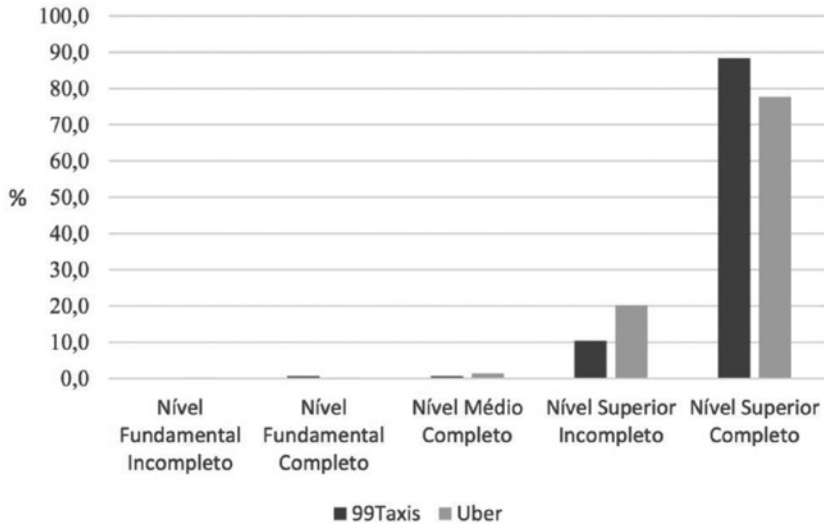


Figura 4. Usuários dos aplicativos por nível de escolaridade

Fonte: Dusi; Taco; Neto (2016).

Em relação ao nível de satisfação do serviço prestado e da qualidade do aplicativo, o saldo final foi bastante positivo. O aplicativo da 99 teve sua vantagem na facilidade de uso e de informações disponíveis, enquanto a Uber teve destaque em características que estavam inseridas fora do contexto do aplicativo, como atendimento e forma de pagamento.

5. Sistema de classificação

O sistema de avaliação adotado pela Uber, 99 e Cabify pode ser interpretado como um reflexo da vontade do ser humano de classificar as coisas do seu cotidiano. A justificativa que é utilizada pelas empresas, é que este sistema é adotado visando a qualidade dos seus serviços, contudo entra em pauta a relação entre avaliar um serviço ou um usuário.

A classificação e *ranking* de pessoas já acontecia antes das empresas de economia compartilhada ganharem destaque. Sob o nome de

credit scoring, este sistema ainda é aplicado como forma de análise de crédito, na qual empresas decidem a concessão de crédito a clientes através de uma pontuação que segue alguns parâmetros e cálculos definidos.

No Brasil, é adotado o modelo em que a adesão ao Cadastro Positivo é voluntária. Isso significa que, para ser avaliado por uma instituição de crédito, é preciso que o cliente peça para ser incluído. Entretanto, com a intensificação da disponibilidade de dados pessoais na internet, novos mecanismos de análise de crédito utilizam redes sociais e dados de navegação na internet - como mapeamento de pesquisas feitas pelo usuário, visitas a sites e interesse por produtos oferecidos em lojas virtuais - começam a estabelecer um novo mercado.

O debate desta nova análise é pautado principalmente acerca da coleta excessiva de dados pessoais e a consequente definição de perfis que estes dados podem gerar, como traçar que moradores de uma determinada região são maus pagadores, por exemplo.

Em contrapartida, o sistema de avaliação utilizado por empresas de economia compartilhada não leva em consideração nenhuma coleta de dado pessoal senão a nota atribuída por seus usuários durante a utilização dos serviços ofertados. Este modelo mais simplificado tem sua eficácia questionada, pois, apesar de ter acesso a uma grande quantidade de informações dos seus usuários, é adotado um critério de avaliação que pode ser tomado de forma subjetiva.

A pontuação média atribuída serve como um dos fatores para determinar se um passageiro ou um motorista deve ser temporariamente suspenso ou até mesmo permanentemente impedido de utilizar a plataforma. Por outro lado, os motoristas da modalidade do UberX podem realizar corridas em uma categoria superior, UberSELECT, caso tenham uma pontuação alta.

À medida que a reação imediata desejada é que os usuários mantenham uma boa relação enquanto o serviço é prestado/consumido, motoristas ficam reféns dos desejos e vontades dos passageiros pelo receio de ser mal avaliado.

A companhia reconhece o desafio de encontrar o equilíbrio neste sistema de classificação. Em abril de 2017, a empresa publicou um comunicado em seu portal informando que o sistema de pontuação tinha

sofrido duas atualizações, uma relacionada ao compartilhamento de viagens no UberPOOL e outra na visualização da nota no perfil do passageiro.

“Com viagens no UberPOOL, algumas coisas ficam fora do controle do motorista e impactam em como passageiros avaliam a experiência. Por exemplo: um passageiro ficou insatisfeito com a combinação que nosso algoritmo fez ou o acompanhante falava demais? Nós acreditamos os motoristas não deveriam ser afetados por coisas que aconteceram fora de seu controle.” (UBER, 2016)

Exemplos como este demonstram que o sistema de avaliação não é justo, principalmente porque seus usuários não sabem como utilizá-lo. A avaliação entre usuários depende da forma como nós, como sociedade, adotamos critérios quando, ao mesmo tempo as redes de interação são avaliadas por parâmetros inventados por elas próprias.

6. Uber Movement

Em janeiro de 2017, a Uber Movement foi apresentado como uma ferramenta que tem potencial aos gestores no planejamento de transporte e mobilidade urbana para moldar o futuro das metrópoles.

O produto, que atualmente está disponível apenas para algumas cidades, colhe informações de centenas de milhares de dados de localização e tempo de dispositivos que foram utilizados durante a utilização do serviço. Como o número de corridas que a Uber realiza em grandes cidades é significativo, os dados apresentados conseguem desenhar como o tráfego funciona.

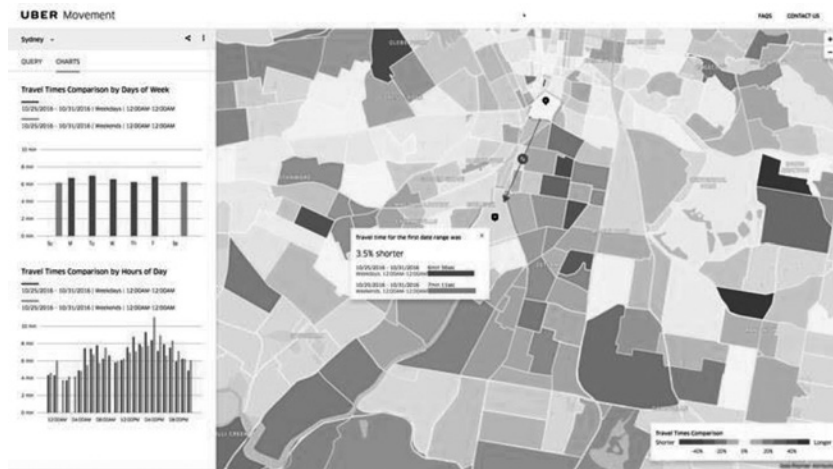


Figura 5. Interface interativa do Uber Movement
Fonte: Uber Movement.

De forma intuitiva, a ferramenta possibilita que o usuário visualize em um mapa o volume de locomoção entre uma região e outra em diferentes dias da semana e diferentes horários.

O lançamento do Uber Movement aconteceu envolta de polêmicas acerca da privacidade dos passageiros, visto que a companhia coleta dados até 5 minutos após a finalização da corrida.

A forma técnica de como o produto funciona pode ser vista diretamente em um documento publicado pela empresa, no qual é abordada a forma como os *datasets* são agrupados por região de partida, horário, duração da corrida, entre outras coisas.

7. Coleta de dados de viagens

Na requisição feita à API da Uber, diversos tipos de dados puderam ser coletados, entre os disponíveis, os solicitados para o escopo da pesquisa foram:

- Histórico de viagens: contém informações de horários, distâncias, tipos veículo e cidade de solicitação;
- Locais: contém endereços salvos e os nomes dados por usuários (casa, trabalho etc.);

Depois de construir a integração com a plataforma da Uber, uma interface web foi disponibilizada para que o voluntário autentificasse sua conta com suas credenciais. Logo após, os dados foram convertidos para serem armazenados em uma planilha no Google Docs.

Ao todo, dados de 1929 viagens foram coletados e informações sobre as corridas separadas em modalidades, duração média da corrida em cada modalidade e a distância média percorrida.

Tabela 6. Relação entre modalidades e média da distância e duração

	Quantidade total de corridas	Duração média	Distância média (km)
UberPOOL	258	22min02s	6,1
UberX	1335	19min27s	4,4
UberBLACK	309	13min42s	3,9
Outros	27	15min38s	5,6

Fonte: elaborada pelo autor.

Estão agrupadas na linha “Outros” as corridas que foram realizadas em categorias que não são tão utilizadas, como UberBAG, UberBIKE e até o UberSELECT, que era novidade quando os dados foram colhidos. Essas informações ainda podem ser visualizadas nos gráficos abaixo:

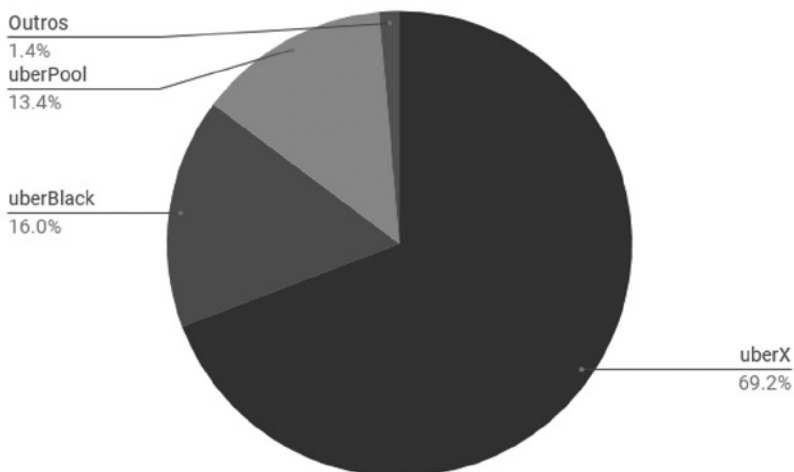


Figura 6. Distribuição de uso de cada modalidade.

Fonte: elaborado de acordo com os dados colhidos.

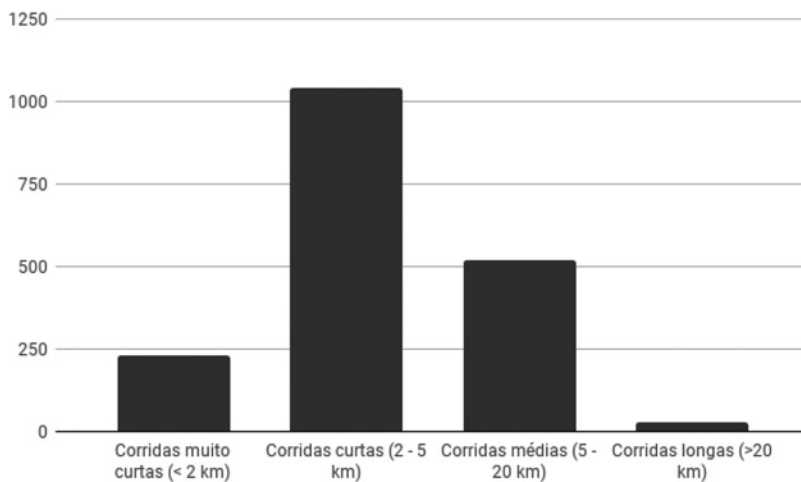


Figura 7. Distribuição de corridas por distância, em km.

Fonte: elaborado de acordo com os dados colhidos.

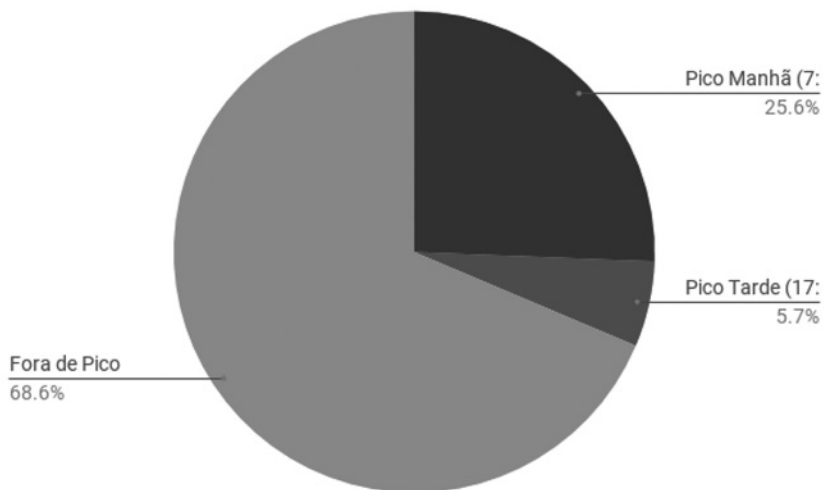


Figura 8. Distribuição de corridas de acordo com horário do dia (Pico da manhã 07:30 às 08:59, Pico da Tarde 17:00 às 18:59).

Fonte: elaborado de acordo com os dados colhidos.

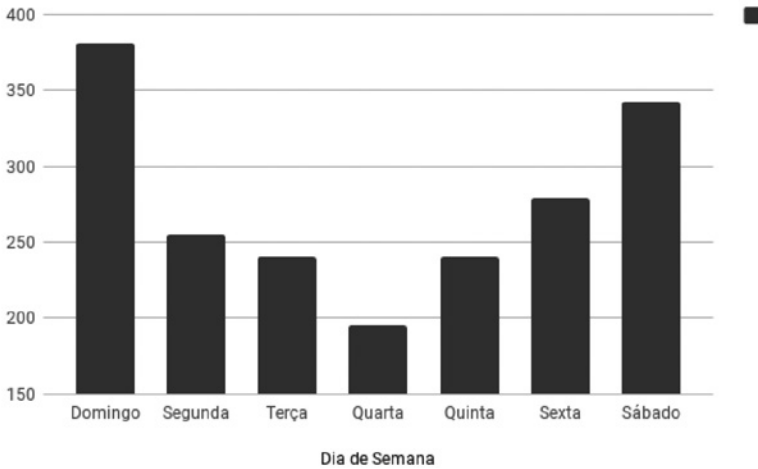


Figura 9. Distribuição das corridas de acordo com os dias da semana.
Fonte: elaborado de acordo com os dados colhidos.

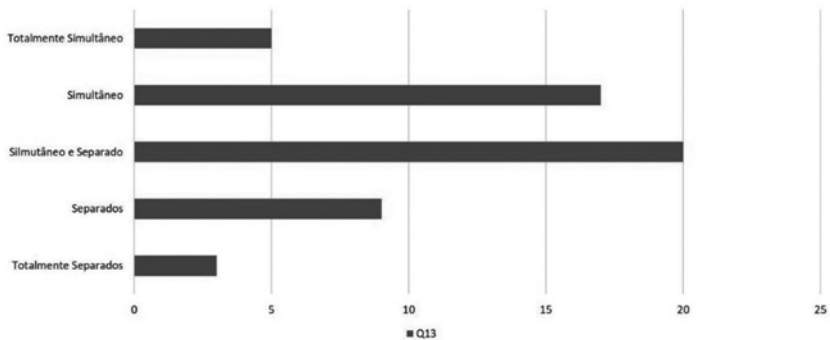


Figura 10. Interface interativa do Uber Movement.
Fonte: elaborado de acordo com os dados colhidos.

Pudemos observar que a maioria das corridas é solicitada na modalidade UberX e que a duração média fica concentrada em viagens que ocorrem entre 15 e 10 minutos, percorrendo uma distância que fica entre 2 a 5 quilômetros.

Outra ferramenta que oferece integração direta à API da Uber é a Global Uber Statics, que foi produzida durante um hackathon promovido pela própria empresa. A página inicial provê informações

relacionadas às cidades que contêm preço dinâmico e principais destinos das viagens.

Nas duas análises realizadas, pôde-se notar que o serviço é vastamente utilizado para integrar-se com outros meios de transporte, usado principalmente para locomover o passageiro até aeroportos e estações de metrô. Observa-se também que estes locais são os que mais sofrem incidência do preço dinâmico da empresa, que acontece devido à alta demanda de corridas.

Contudo, o que é analisado com os dados obtidos é que a plataforma tem pouca relação nas de atividades do dia a dia dos usuários, como a locomoção até o trabalho ou faculdade. Nota-se preferência de uso para casos em que há uma tarefa que não esteja inserida no contexto do cotidiano, como atividades hedônicas.

Outras companhias do ramo, como Cabify e 99 não oferecem acesso a este tipo de informação de seus passageiros, nem outras empresas inseridas no contexto de economia compartilhada, por isso a análise foi restrita à plataforma da Uber.

8. Considerações finais

O exercício de analisar as transformações que ocorrem no mercado exige que a sociedade seja estudada com afinco, bem como sua cultura e desenvolvimento como um todo. Quando Castells (1996) descreveu o surgimento da sociedade em rede e Rifkin (2015) ilustrou os bens comuns colaborativos por meio de redes integradas horizontalmente, era projetado o reflexo da evolução humana na mudança de um regime.

Em síntese, é observado que a interação interpessoal e a percepção do indivíduo no seu lugar da rede está mudando, assim como as práticas econômicas em geral. Em um modelo em que o principal fator de produção é o conhecimento e que ele pode ser difundido amplamente, sem que o emissor perca o bem, demonstra que o imperativo deixa de ser a posse e passa a ser o seu uso.

O modo de consumo individual também é moldado pela mudança da sociedade. Se antes o consumidor pesquisava avaliações pessoais

antes de ir a um restaurante, agora serviços de economia compartilhada são definidos de acordo com as avaliações que são submetidas diretamente na plataforma. A percepção do usuário sobre a qualidade do serviço, segurança, e sua praticidade também são fatores para estabelecer uma base de confiança. A afinidade com a tecnologia, principalmente a facilidade no acesso por *smartphone* também são fatores levados em consideração.

A média do consumo dos serviços da Uber ilustram a demanda do serviço em tarefas realizadas fora do contexto do cotidiano do usuário, no qual o preço acessível e a disponibilidade em qualquer hora do dia são critérios importantes para a preferência destes serviços.

O modelo de avaliação que centraliza classificações que cada usuário recebe é criticado por deixar o participante vulnerável a avaliações subjetivas e que podem ser originadas de critérios puramente pessoais, como o caso de racismo no Airbnb, no qual um hóspede teve sua reserva negada por outro usuário (SOLON, 2017). O panorama atinge um impacto maior com a ausência de vínculo empregatício entre a empresa que oferece a plataforma e o usuário que fornece o serviço.

Além de definir a sua reputação dentro de um sistema de classificação unificado, o provedor de serviço fica exposto ao papel que irá desempenhar no futuro da plataforma, que pode condicionar o usuário a um patamar superior - UberSELECT, por exemplo - ou até mesmo bani-lo permanentemente da plataforma.

Se o sistema de classificação tem como objetivo principal atuar como agente regulador da qualidade dos serviços prestados, seus critérios devem ser mais justos e transparentes para todos os usuários. A discussão sobre o sistema de classificação ainda abrange o questionamento quanto a se ele é autossuficiente ou se é necessário que a gestão pública regule os serviços ofertados.

Apesar do ecossistema das plataformas ser anunciado meramente como forma de complementar a renda, é cada vez mais comum usuários financiarem carros e apartamentos apenas para oferecerem dentro das plataformas dos serviços analisados, comprometendo-se a longo prazo a prestar serviço como forma de pagar o financiamento e compor sua receita. Além de contrapor o objetivo da posse no mercado compartilhado.

Vendedores autônomos que garantem renda por meio da venda de produtos nas lojas virtuais, prestadores de serviços diversos como entregadores, diaristas, fotógrafos, pintores ou eletricitas apoiam-se cada vez mais na exclusividade da plataforma centralizada, que permite interação entre fornecedor e consumidor do serviço, mesmo que não se conheçam.

À medida que a adoção da economia compartilhada pelo consumidor aumenta, novas empresas surgem apresentando um diferencial, porém permanece a incerteza entre economistas sobre a rentabilidade do modelo. Mesmo sendo a maior referência no meio, a Uber é constantemente objeto de estudo por especialistas que questionam a sua sobrevivência nas próximas décadas, devido principalmente à sua dificuldade de se tornar rentável.

Apesar da boa prospecção dos investidores em relação às empresas de economia compartilhada, escândalos e polêmicas envolvendo executivos da empresa, roubo de tecnologia e violação de termos de privacidade contribuem para a dúvida sobre a saúde da companhia, que é reconhecida por ter uma ambiente corporativo tóxico. Por outro lado, foi analisado que o Airbnb se torna uma das maiores apostas dentro da economia compartilhada devido ao seu modelo de mercado sólido que o guia para gerar lucros.

Se por um lado a desconfiança econômica cresce, o impacto social causado por estas empresas começa a clarear: a alta concorrência nos serviços ofertados e, por consequência, seu barateamento a um nível que o mercado dificilmente conseguiria alcançar, permitiu que usuários de diferentes classes sociais tivessem a oportunidade de desfrutar do serviço oferecido. Esse impacto também é um dos motores para os aspectos ambientais, visto que se espera que cada vez mais cidadãos deixem de comprar carros, além de deixar de utilizar o transporte próprio para se locomover, configurando também a oportunidade de pagar mais barato em um produto usado ou até mesmo a oportunidade de vender algo que seria descartado.

Alguns dos impactos não são imediatos e exigem ainda mais esforço das empresas participantes e da gestão pública: o *Uber Movement* mostra potencial para planejar com inteligência o trânsito e transporte público das metrópoles. Os dados gerados nas corridas feitas abrem

debate para uma próxima fase de planejamento de transporte e urbanização, para assegurar a sincronia entre locomoção individual e para a sociedade como um todo. A quantidade de informação disponível que pode ser utilizada para alimentar este tipo de planejamento está disponível graças à presença da tecnologia digital.

A configuração das criptomoedas começa a expor bancos e outras entidades financeiras ao risco de cobrar um valor alto por movimentações da conta-corrente. O protocolo digital utilizado na validação das transações, denominado *blockchain* começa a ser avaliado como promessa para a transição do atual modelo econômico, que é centralizado, para o despertar da economia distribuída e compartilhada.

Subexplorado, seu potencial desponta em áreas diversas, como meio de diminuir a corrupção², sistema de identificação unificado e até implantação em soluções que preveem o uso da “internet das coisas”.

Contudo, a mudança de um regime econômico é reflexo da evolução humana como sociedade, seja na forma como as pessoas interagem entre si ou na forma como interagem com a tecnologia. Em síntese, a tecnologia digital é a nova matriz de conexão entre pessoas de lugares diversos, tornando-se forte aliada da economia compartilhada. As redes se tornam mais dinâmicas à medida que há o aumento da presença da tecnologia digital na vida das pessoas. As relações interpessoais ficam mais estreitas, assim como as relações interorganizacionais, havendo uma mudança na forma como as relações são estabelecidas.

Referências

2016 IPO prospects: Airbnb sees skyrocketing valuations. *Sramana Mitra*, Menlo Park , 4 jan. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2Hggukp>. Acesso em: 14 mar. 2019.

AIRBNB. *Airbnb summer travel report*: 2015. San Francisco: Airbnb, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2HgG89v>. Acesso em: 14 mar. 2019

2 Discussão levantada pelo advogado e diretor do ITS do Rio de Janeiro, Ronaldo Lemos em “Using the Blockchain for the Public Interest” (<https://medium.com/positive-returns/using-the-blockchain-for-the-public-interest-2ed1f5114036>), 2017

- AIRBNB. *Quem Somos*. San Francisco: Airbnb, 2017. Disponível em: <https://www.airbnb.com.br/about/about-us>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- BAWDEN, H.; ANASTÁCIO, K. Credit scoring no Brasil. *Jota*, [s. l.], 26 jan. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2LCpYuB>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- BENENSON STRATEGY GROUP. The driver roadmap: where Uber driver-partners have been, and where they're going. New York: BSG, 2014. Disponível em: <https://ubr.to/20KP4FN>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- BUY and sell Airbnb pre-IPO Stock. *Forge*, [s. l.], 2017. Disponível em: <https://equidateinc.com/company/airbnb>. Acesso em: 7 mar. 2019.
- BYFORD, S. Apple invests \$1 billion in Chinese transportation service Didi Chuxing. *The Verge*, New York, 12 maio 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2Hp4mMH>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- CABIFY. *In which cities can I find Cabify?* Madrid: Cabify, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2VBnjWw>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- CABIFY. *Quem Somos*. Madrid: Cabify, 2017. Disponível em: <https://cabify.com/pt-BR/about-us>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- CANCIAN, M. R. S. *Análise da percepção dos usuários quanto ao serviço da empresa Uber*. 2016. 79 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.
- CARNAPEZ, J.; FERREIRA, L. Economia Compartilhada. *UOL*, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://tab.uol.com.br/economia-compartilhada/>. Acesso em: 10 mar. 2019
- CARSTEN, P. Didi's Cheng Wei: Chinese patriot who tamed Uber. *Reuters*, London, 11 ago. 2016. Disponível em: <https://reut.rs/2HkA1sg>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- DUSI, L. A.; TACO, P. W. G.; NETO, I. L. *Análise da usabilidade e do serviço dos aplicativos de transporte individual para smartphone 99taxi e Uber*. [S. l.: s. n.], 2016.
- EASYTAXI. *Termos de uso para passageiros*. São Paulo: Easy Taxi, 2016. Disponível em: <http://www.easytaxi.com/br/terms/termos-de-uso-para-passageiros>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- FARIAS, F. M. V. *Avaliação da percepção de qualidade da prestação de serviço de transporte individual de passageiros do distrito federal: táxi e Uber*. 2016. Dissertação (Mestrado em Transportes) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016. 129p.

- FOXCONN invests in Chinese ride-hailing startup Didi Chuxing. *Fortune*, New York, o set. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2cqwx0j>. Acesso em: 7 mar. 2019.
- GANSKY, L. *Mesh: porque o futuro dos negócios é compartilhar*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.
- GIL, A. C. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILBERTSON, J.; SALZBERG, A. Introducing Uber Movement. Uber newsroom, San Francisco, 8 jan. 2017. Disponível em: <https://newsroom.uber.com/introducing-uber-movement/>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- GOEL, N.; BADALAMENTI, J. Lighting the way toward seamless pickups with Uber Beacon. *Uber Newsroom*, San Francisco, 15 dec. 2016. Disponível em: <https://newsroom.uber.com/beacon/>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- GOMES, M. C. O. Rating System: a construção de uma sociedade ranqueada. *Nexo*, São Paulo, 18 abr. 2017. Disponível em <https://bit.ly/2oT4oID>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- INOJOSA, R. M. Redes de compromisso social. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 115-141, 1999. Disponível em: <https://bit.ly/2VwxwDI>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- KOKALITCHEVA, K. Uber now has 40 million monthly riders worldwide. *Fortune*, New York, 20 out. 2016. Disponível em: <http://fortune.com/2016/10/20/uber-app-riders/>. Acesso em: 7 mar. 2019.
- KOLODNY, L. Uber losses expected to hit \$3 billion in 2016 despite revenue growth. *TechCrunch*, San Francisco, 2016. Disponível em: <https://tcrn.ch/2hTMJdq>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- LOIZOS, C. Handcuffed to Uber. *TechCrunch*, San Francisco, 2016. Disponível em: <https://techcrunch.com/2016/04/29/handcuffed-to-uber/>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- LUNDEN, I. Cabify raises \$120m at a \$320m valuation led by Rakuten to take on Uber in Latin America. *TechCrunch*, San Francisco, 2016. Disponível em: <https://tcrn.ch/2VzPDZt>. Acesso em: 7 mar. 2019.
- LYFT. *Cities we're in*. San Francisco: Lyft, 2017. Disponível em: <https://www.lyft.com/cities>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- LYFT. *Lyft kicks off massive expansion, launching 40 cities*. San Francisco: Lyft, 2016. Disponível em: <https://blog.lyft.com/posts/lyft-launches>. Acesso em: 20 jan. 2017.

- LYFT. *Lyft Launches 50+ cities in biggest expansion yet*. San Francisco: Lyft, 2017. Disponível em: <https://blog.lyft.com/posts/lyft-launches-biggestexpansion-yet>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- LYNLEY, M. Travis Kalanick says Uber has 40 million monthly active riders. *TechCrunch*, San Francisco, 2016. Disponível em: <https://tcrn.ch/2v-Je05n>. Acesso em: 14 mar. 2019
- MASOUD, N.; JAYAKRISHNAN, R. A real-time algorithm to solve the peer-to-peer ride-matching problem in a flexible ridesharing system. *Transportation Research Part B: Methodological*, Amsterdam, v. 106, p. 218-236, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2VgOnFy>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- NEWCOMER, E. Uber, lifting financial veil, says sales growth outpaces losses. *Bloomberg*, New York, 14 abr. 2017. Disponível em: <https://bloom.bg/2nNlnJx>. Acesso em: 7 mar. 2019.
- NEWCOMER, E. Lyft loses \$600 million in 2016 as revenue surges. *Bloomberg*, New York, 12 jan. 2017. Disponível em: <https://bloom.bg/2jp0PkQ>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- NOGUEIRA, G. Intermediários eliminados: o potencial do blockchain para desencadear o futuro. Medium, San Francisco, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2E7U0jB>. Acesso em: 14 mar. 2019
- OVERVIEW: Uber. [S. l.]: Crunchbase, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2ViALty>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2017.
- RIFKIN, J. *Sociedade com custo marginal zero*. São Paulo: M. Books, 2015.
- SANTANDER. *Santander becomes first UK bank to introduce blockchain technology for international payments with the launch of a new app*. Boadilla del Monte: Santander, 2015. Disponível em: <http://bit.ly/22PwPyW>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- SCHIFFMAN, L. G. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2009.
- SOLOMON, O. Airbnb host who canceled reservation using racist comment must pay \$5,000. *The Guardian*, London, 13 jul. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2tPEtyM>. Acesso em: 1 abr. 2019
- STONE, B; ZALESKI, O. Airbnb enters the land of profitability. *Bloomberg*, New York, 25 jan. 2017. Disponível em: <https://bloom.bg/2kot6Zg>. Acesso em: 10 mar. 2019.

- SWAN, A. Sorry, Uber: social data validates the Lyft Growth story and valuation demands. *Forbes*, Jersey City, 31 ago. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2Vo1mFs>. Acesso em: 7 mar. 2019.
- TRUONG, M.; TRIVEDI, R. Updates to the rating system. *Uber Newsroom*, San Francisco, 26 abr. 2017. Disponível em: <https://newsroom.uber.com/ratingsupdate/>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- UBER. *Cidades Uber em todo o mundo*. San Francisco: Uber, 2017. Disponível em: <https://www.uber.com/pt-BR/cities/>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- UBER. Fatos e dados sobre a Uber. *Uber Newsroom*, San Francisco, 31 jan. 2019. Disponível em: <https://newsroom.uber.com/brazil/fatos-e-dados-sobre-a-uber/>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- UBER. *Uber locations*: Uber newsroom. San Francisco: Uber, 2017. Disponível em: <https://newsroom.uber.com/locations/>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- UBER. *Uber Statistics*. San Francisco: Uber, 2016. Disponível em: <http://uberestimate.com/stats/>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- UBERPOOL: the magic of matching. *Uber Blog*, San Francisco, 21 set. 2016. Disponível em: <https://www.uber.com/en-SG/blog/uberpool-the-magic-of-matching/>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- UNITED NATIONS. Global e-government readiness report 2004: towards access for opportunity. New York: UN, 2004. Disponível em: <https://bit.ly/2JAPvSk>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- VIA: smarter shared rides. New York: Via, 2017. Disponível em: <https://ridewithvia.com/>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- WINKLER, R.; MACMILLAN, D. The secret math of Airbnb's \$24 billion valuation. *The Wall Street Journal*, New York, 17 jun. 2015. Disponível em: <https://bn.wsj.com/2WHP3VZ>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- ZOGBI, P. Uber tem 1% de chance de sobreviver à próxima década, diz gestor de US\$ 37 bi. *Infomoney*, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2E4mjzo>. Acesso em: 14 mar. 2019.

Papel social das organizações em relação ao desenvolvimento profissional do jovem aprendiz

Ana Carolina Zenone

Profa. Dra. Luciane Tudda

Profa. Dra. Myrt Thania de Souza Cruz

Resumo

Diante do atual cenário econômico brasileiro, aliado à grande competitividade do mundo capitalista, o mercado de trabalho apresenta maior rigidez em relação aos critérios de seleção e contratação. Para os jovens essa situação é ainda mais agravante, uma vez que as empresas exigem experiência profissional e qualificação. O Programa Jovem Aprendiz além de oferecer aos jovens a oportunidade de inserção laboral, é grande motivador para a continuidade acadêmica e para o crescimento pessoal. O trabalho teve como foco identificar a percepção das empresas sobre o conceito de responsabilidade social aplicado ao Programa Jovem Aprendiz e a influência do programa na vida dos jovens. Trata-se de uma pesquisa com abordagem quali-quantitativa, de cunho exploratório e descritivo, com uso do método estudo de caso de uma empresa multinacional americana que atua no Brasil. Os resultados mostram um reflexo positivo do programa tanto em relação ao aprendiz - que adquire competências necessárias para se tornar mais competitivo para o ingresso em futuras oportunidades - quanto para a visão da imagem corporativa, que é um dos elementos que compõem o patrimônio intangível das organizações e é cada vez mais considerado no momento de escolha de marca pelos interessados no negócio, entre eles os clientes, fornecedores e empregados.

Palavras-chave: Programa Jovem Aprendiz; inserção laboral; orientação profissional; responsabilidade social.

1. Introdução

A Lei nº 10.097/2000 (BRASIL, 2000), regulamentada pelo Decreto Federal nº 5.598/2005 (BRASIL, 2005), surgiu como medida para a inserção responsável de jovens de 14 a 24 anos no mercado de trabalho através do programa de aprendizagem com formação técnico-profissional sob orientação de entidade de assistência qualificada. Segundo a determinação legal, empresas de médio e grande porte devem ter o número de aprendizes equivalente à no mínimo 5% e no máximo 15% do total de funcionários ativos.

O programa de aprendizagem visa promover a inclusão social via qualificação profissional, que engloba uma formação que prevê a execução de atividades teóricas e práticas voltadas a determinada área de atuação, com duração máxima de dois anos. Ambas são desenvolvidas mediante tarefas de complexidade progressiva, sempre protegendo o desenvolvimento físico, mental, emocional, cognitivo e sociocultural do jovem. As atividades teóricas relativas à aprendizagem em sala de aula são ministradas pela entidade formadora qualificada de acordo com o respectivo arco ocupacional, ou seja, são voltadas à capacitação para aprimorar as habilidades na área em que o aprendiz atuará na empresa. Já as atividades práticas podem ser desenvolvidas na própria entidade qualificada ou na organização, devendo também estar de acordo com o arco ocupacional. O objetivo central é a aquisição, por parte dos jovens, de conhecimentos e aptidões teóricas e práticas relativas ao curso de aprendizagem.

Contudo, em momentos de crise política e econômica, como o cenário atual brasileiro, o mercado entra em recessão. Em depoimento à revista *Gazeta Online* (ECONOMIA, 2017), Luiz Antonio Saade diz que isso causa um efeito dominó em que a queda acentuada no consumo - resultante do endividamento das famílias -, a alta inflação e a queda do crédito - com o aumento das taxas de juros - resultam na diminuição de demanda por produtos e serviços, o que gera redução na oferta de empregos.

O funcionamento do mercado de trabalho é desfavorável ao jovem. Diante da constante presença de um excedente de mão de obra no mercado, o jovem encontra as piores condições de competição em

relação aos adultos, tendo de assumir, na maioria das vezes, funções de qualidade inferior na estrutura das empresas. Esse cenário parte da necessidade de obter renda para sustentar as despesas familiares ou a própria sobrevivência, o que costuma comprometer a possibilidade de formação escolar e de qualificação profissional (POCHMANN, 2007). Nesse contexto, o Programa Jovem Aprendiz é importante, visto que proporciona aos jovens oportunidade de adquirirem um diferencial competitivo e experiência profissional, além de uma melhor qualificação. Para isso, é fundamental que as organizações influenciem de forma positiva na vivência prática de formação dos aprendizes, a fim de proporcionar a eles a absorção de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades.

O mercado está cada vez mais competitivo e, num contexto geral, os empregadores estão mais rígidos, exigindo cada vez mais competências dos candidatos, além de experiência profissional e formação acadêmica. Diante disso, em contrapartida das exigências feitas no estabelecimento dos pré-requisitos para contratação, as empresas devem ser responsáveis pelo desenvolvimento dos jovens que serão os futuros profissionais qualificados do mercado.

A participação no programa é muitas vezes a primeira oportunidade de emprego para os jovens e dá a eles a chance de iniciar uma carreira, abrindo margem para descobrir talentos e áreas de interesse, estabelecendo um norte para a vida profissional.

Esse trabalho visa identificar o papel que as organizações exercem no desenvolvimento do jovem aprendiz no que diz respeito à qualificação e ao preparo profissional para o mercado de trabalho, tendo por objetivo contribuir para que elas se conscientizem e melhor se preparem para desenvolver esse jovem. Para tanto será necessário identificar a atual situação do mercado de trabalho dentro de um cenário de crise econômica no país e entender como isso afeta os profissionais em busca de uma oportunidade de emprego. Além disso, será preciso analisar a importância do papel que as organizações deveriam assumir na inserção e formação do jovem para o mercado de trabalho e compreender as ferramentas utilizadas pelos profissionais ligados à gestão empresarial para lidar com o programa de aprendizes.

A discussão sobre a responsabilidade das organizações na formação profissional dos jovens é relevante para o mercado de trabalho na medida em que, em médio prazo, gera impactos na mão de obra qualificada disponível. Para os estudos acadêmicos, principalmente nas áreas de psicologia e recursos humanos, auxilia os estudantes, no posto de futuros profissionais das organizações contratantes, a entender sua função de formadores dos aprendizes, oferecendo orientação profissional e treinamento, garantindo a eles a capacidade de aprender, se desenvolver, compreender os valores e a cultura da empresa e contribuir para o desenvolvimento dela.

2. Referencial teórico

2.1 Lei do aprendiz

O Artigo 7º, inciso XXXIII, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, [2017]) veda o trabalho de menores de 16 anos, a fim de coibir a exploração do trabalho infantil, mas ressalva a possibilidade de ingresso no mercado de trabalho na condição de aprendiz a partir dos 14 anos. O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), aprovado pela Lei nº 8.069/1990 (BRASIL, 1990), também prevê o direito a profissionalização e aprendizagem integralmente protegida aos menores a partir de 14 anos (art. 60 a 69). Visando a proteção ao desenvolvimento físico, mental, emocional, cognitivo e sociocultural dos adolescentes no ambiente de trabalho na condição de aprendiz foi regulamentada a Lei nº 10.097/2000 (BRASIL, 2000). A partir desse fato, inseriram-se no âmbito trabalhista algumas determinações, o que acarretou alterações na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), de 1943 (BRASIL, [2018]). Com o objetivo de complementar a referida lei, o Decreto nº 5.598/2005 criou novas obrigações e regulamentou o instituto de aprendizagem. Além de proporcionar aos jovens uma experiência profissional, a lei de aprendizagem reforça vínculos entre a educação e o trabalho, reduzindo a evasão escolar e o índice de desemprego (MAGALHÃES, 2013).

Enquadram-se na categoria “aprendiz” jovens entre 14 e 24 anos que estejam cursando o ensino regular - salvo se houverem concluído

o ensino médio - inscritos em um curso profissionalizante do programa de aprendizagem e contratados para desempenhar um trabalho relacionado ao curso (caso o aprendiz seja pessoa portadora de deficiência, não há um limite máximo de idade para a contratação). A contratação de aprendizes é obrigatória para organizações de qualquer natureza que tenham pelo menos sete funcionários - médio e grande porte. A cota varia entre 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, do número de trabalhadores do estabelecimento. Em microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP) e entidades sem fins lucrativos (ESFL) que tenham por objetivo a educação profissional, a contratação é facultativa (art. 429 da CLT).

O programa de aprendizagem prevê a formação técnico-profissional através de atividades teóricas e práticas de complexidade progressiva durante todo o período em que o contrato estiver vigente. A aprendizagem é um processo educativo que, além da formação geral, visa à aquisição de conhecimentos e ao desenvolvimento de habilidades a fim de adquirir aptidões práticas relativas ao exercício profissional. As atividades teóricas relativas a essa aprendizagem devem ser ministradas impreterivelmente por uma entidade formadora legalmente qualificada e devidamente registrada no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA).

O processo educativo e programático, a carga horária e os mecanismos de acompanhamento, avaliação e certificação do aprendiz são previstos pelo programa que consta na legislação e devem estar de acordo com o respectivo arco ocupacional e com os parâmetros estabelecidos na Portaria nº 615/2007 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) (BRASIL, 2208). Já as atividades práticas podem ser desenvolvidas tanto na mesma entidade qualificada quanto no estabelecimento contratante, e devem estar alinhadas ao programa, ao arco e as normas do MTE. Se for decidido que as atividades práticas serão exercidas dentro das organizações, deve ser designado um responsável que fará a coordenação e acompanhamento das atividades do aprendiz no estabelecimento, com o intuito de garantir uma formação que contribua efetivamente para o desenvolvimento do jovem e que estabeleça relação com os conteúdos ministrados nas atividades teóricas (art. 23 do Decreto nº 5.598/2005).

Com o objetivo de ampliar as possibilidades de vivências práticas, uma vez que a legislação não prevê apenas a aprendizagem de uma determinada função, como também de ocupações relacionadas, os arcos ocupacionais são os agrupamentos de aprendizagens com bases técnicas próximas e características complementares que são validados pelo Cadastro Nacional de Aprendizagem. Como exemplo, pode-se citar o arco administrativo, que engloba as ocupações de auxiliar administrativo, arquivador, almoxarife, auxiliar de escritório e *office boy* ou *office girl* (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2013, p. 24-26).

A relação de trabalho deve ser firmada de forma expressa por meio de um contrato com prazo determinado de no máximo dois anos - salvo se o aprendiz for portador de deficiência, quando não há limitação quanto ao tempo de contrato - e com registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS). O prazo deve ser relacionado ao arco ocupacional e à carga horária diária da jornada de trabalho do jovem. O contrato pode ser rescindido por término do prazo de duração ou, antecipadamente, por desempenho insuficiente, falta de adaptação ao programa e às atividades, falta disciplinar grave, ausência injustificada ao ensino regular - se aplicável - que resulte na perda do ano letivo, pedido do aprendiz ou quando ele chegar à idade limite de 24 anos - salvo aprendizes com deficiência. A rescisão do contrato deve ser homologada caso a duração do contrato tenha sido superior a um ano.

2.2 Cenário macroeconômico do mercado de trabalho no Brasil

No que se diz respeito à geopolítica do país, o Brasil se divide em regiões que foram demarcadas de acordo com peculiaridades ambientais, climáticas e culturais. Essas divisões geográficas contribuíram para que o desenvolvimento político, econômico e social fosse bastante divergente entre as regiões e esse fato refletiu em uma desigual distribuição de riquezas entre os brasileiros. A camada mais pobre da população passou a ter maiores dificuldades de acesso a serviços, dentre eles a educação, e conseqüentemente passou a ter nível de qualificação inferior se comparada à camada que teve acesso a esses serviços.

O mercado de trabalho reflete o que ocorre no cenário econômico, lembra o coordenador de trabalho e rendimento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Cimar Azeredo. Diante da complexidade da conjuntura brasileira, é difícil dizer quando e como exatamente a recuperação irá acontecer. Em entrevista para a revista online *Na Prática* (PINHO; CARVALHO, 2016), Robert Wood diz que o mercado ainda oferece o benefício da dúvida a respeito do governo atual e espera suas medidas para responder, mostrando que outros fatores, no caso a política, formam um todo integrado. Ele ainda ressalta que as condições fracas da economia brasileira resultaram nos altos níveis de endividamento dos consumidores e fizeram com que o crédito não cumprisse o seu papel de apoiar a demanda e os investidores enxergassem que não é o momento certo de investir.

Para sobreviver nesse cenário é preciso entender que a mudança trouxe novas exigências. O mercado amplo, dinâmico e globalizado valoriza profissionais que se reinventam e estão em constante mutação. A capacidade de adaptação não é um diferencial exclusivo dos trabalhadores, mas também das empresas. Segundo Renan De Pieri, em entrevista para a revista online *Na Prática* (PINHO; CARVALHO, 2016), além de crédito para pagar as contas, as empresas estão esperando sinais positivos do governo, uma vez que novos investimentos dependem do cenário macroeconômico e das reformas. Quanto mais isso se prolongar, mais tempo levará para gerar empregos e empregar a capacidade ociosa. Mesmo que o crescimento econômico seja retomado a um ritmo saudável, a volta da oferta de emprego ainda é uma reação que demora um pouco mais de tempo para acontecer, já que primeiro o mercado aproveita como pode quem ainda está empregado para depois iniciar as contratações no momento que se sentir seguro com a economia.

A respeito de quem está à procura de emprego, Bruno Machado, em entrevista para o jornal *Estado de Minas* (MONTEIRO, 2017), recomenda que esses profissionais busquem conceitos que vão além da técnica e se preocupem em desenvolver a comunicação, o relacionamento e a criatividade, a fim de chamarem mais atenção. E completa abordando a necessidade de descobrir ideias positivas e olhar com bons olhos a ruptura dos modelos engessados para encarar as mudanças que

estão acontecendo nas relações trabalhistas, como a terceirização, até o mercado se consolidar.

Afinal, o mercado quase não possibilita mais construir uma carreira em uma única empresa, o que era comum há algumas décadas. Hoje, as pessoas têm apresentado uma experiência mais diversificada, tanto com relação à atuação em diferentes organizações quanto pelo amplo conhecimento relacionado aos setores que envolvem sua profissão. Para aproveitarem as reduzidas oportunidades e se tornarem mais competitivos, todos os profissionais precisam acompanhar esse dinamismo e aprimorar cada vez mais seus conhecimentos. Se essa habilidade já era buscada antes, em períodos de crise ela precisa ser intensificada. Desenvolver-se, ter um bom *networking*, investir em novos idiomas, manter-se atualizado e constantemente conectado, determinar objetivos e investir em aperfeiçoamento constante são características muito valorizadas pelas empresas. Ser inovador é sempre uma alternativa inteligente para driblar crises e se destacar.

Amir El-Kouba, em entrevista para o jornal *Estado de Minas* (MONTEIRO, 2017), propõe ao trabalhador uma visão estratégica com foco na ampliação de mercado objetivando assim abrir o seu campo de atuação, investindo em áreas complementares, ainda que diferentes de sua formação, mas que tenham uma aproximação, a fim de potencializar o seu currículo. Para isso, é necessário ir além da qualidade e do comprometimento com seu processo de trabalho e perceber a interdependência entre as atividades e processos dentro da organização que tenham efetivo impacto sobre o negócio. Completa afirmando que esse novo mercado exige, além da experiência profissional, uma boa capacitação e aperfeiçoamento técnico, uma consistente competência emocional e boa visão estratégica que permita o alinhamento entre o que se faz como profissional e o que é como ser humano. Conclui ressaltando que a experiência profissional continua sendo extremamente importante, mas que isoladamente não é mais suficiente, visto que o profissional precisa se capacitar para ampliar sua visão tanto para dentro quanto para fora da empresa. É preciso ser cada vez melhor e mais diferenciado na área específica de atuação e expandir a relação de competências que se soma às especialidades. Coutinho (2017), em entrevista para a mesma matéria, trata o assunto como uma visão e atuação sistêmica,

abordando o contexto de forma integral. Assim o profissional com uma visão generalista torna-se mais completo, mas continua ancorado à especialidade para gerar valor. Traz, ainda, outra contribuição relevante ao conceituar a competência emocional citada por El-Kouba, como capacidade de desenvolvimento do autoconhecimento e de lidar com o outro, prontidão para a mudança e para o reposicionamento pessoal frente às transformações organizacionais e sociais.

Emerson Dias (MONTEIRO, 2017), em depoimento para a mesma matéria, faz uma analogia curiosa entre atualidade e a teoria da seleção natural, proposta pelo cientista Charles Robert Darwin, como pode-se ver a seguir:

O mercado de trabalho atual exige características comportamentais para que os profissionais se adaptem à nova realidade: conhecimento do negócio, flexibilidade, saber trabalhar em equipe. Também é necessário ter uma visão geral de tudo que o cerca. Além disso, é fundamental estar inteirado da tecnologia. Todas essas mudanças devem ser absorvidas por todos que almejam obter sucesso no novo cenário. Bem-vindo, não mais à era de mudança, mas à mudança de era, talvez Darwin já soubesse de tudo isso lá atrás, quando disse que as espécies vivas que sobrevivem não são as mais fortes nem as mais inteligentes; são aquelas que conseguem se adaptar e se ajustar às contínuas demandas e desafios do meio ambiente.

Outro fator, encontrado na pesquisa realizada pela Produtive Carreiras, segundo matéria da revista online *Na Prática* (PINHO; CARVALHO, 2016), é que os salários estão mais baixos, o que pode ser explicado, em partes, pelo fato de que muitas pessoas foram demitidas com a crise, que gerou mais mão de obra disponível no mercado e possibilitou que as empresas pudessem contratar por menos. Isto reflete a lei da oferta e da demanda.

Rúbria Coutinho acrescenta, em entrevista para o jornal *Estado de Minas* (MONTEIRO, 2017), que muitos profissionais que buscam a oportunidade de recolocação estão passando por frustrações, principalmente devido a um grande número de profissionais competentes à disposição para proporcionalmente poucas ofertas de vagas, e com isso estão se

movimentando para criar ou participar de espaços produtivos alternativos, uma vez que precisam e querem trabalhar. Isso gera uma importante mudança no mercado de trabalho brasileiro, que consiste em uma grande migração de trabalhadores do setor formal para o informal.

Terceirizações, flexibilizações dos contratos trabalhistas, trabalho por projetos e profissionais autônomos do ponto de vista dos vínculos trabalhistas, como consultores e pequenos empresários, mostram uma força de trabalho que está surgindo em função das tendências e desafios encontrados que age de forma colaborativa, somando competências e desenvolvendo parcerias. Coutinho caracteriza-os como profissionais mais criativos, proativos, flexíveis e preparados para cenários menos estruturados e mais mutáveis. Ela enfatiza que para os que optam pelo caminho do empreendedorismo há de se levar em conta mais do que o desejo ou o que se chama de aptidão. Deve-se conhecer o mercado, os concorrentes e os aspectos legais, e se preparar para a gestão financeira e comercial do negócio para não fechar precocemente por não estar suficientemente maduros e preparados para sustentá-lo.

Em suma, as pessoas devem ser responsáveis por conduzir suas próprias carreiras e adquirir novos conhecimentos, habilidades e experiências focadas em diferentes contextos de trabalho e de cultura, além de desenvolver cada vez mais a capacidade de empreender e somar competências em equipe. Outro fator é preparar-se para se adaptar a negócios e ambientes menos estruturados e mais imprevisíveis e não ter medo de propor novos desafios em contextos ainda desconhecidos.

2.3 O jovem no mercado de trabalho

O Estado e a sociedade de maneira geral buscam novas alternativas para retirar as crianças e os adolescentes da marginalização encontrada nas ruas, caminho escuro e doloroso que muitos jovens seguem devido às inúmeras dificuldades que já enfrentam no decorrer de sua pouca idade. A perspectiva sócio-histórica entende a adolescência como uma fase historicamente construída como um processo de subjetivação e identificação, construída na cultura e na linguagem e permeando as relações sociais (BOCK, 2004 apud MANDELLI, 2011).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) a situação do jovem no mercado de trabalho é particularmente preocupante. A organização destaca em seu relatório anual sobre tendências de empregabilidade (PINHO; CARVALHO, 2016), *World Employment Social Outlook Trends*, que há três vezes mais desempregados jovens que adultos na América Latina e que cerca de 22 milhões de pessoas entre 15 e 24 anos não trabalham nem estudam.

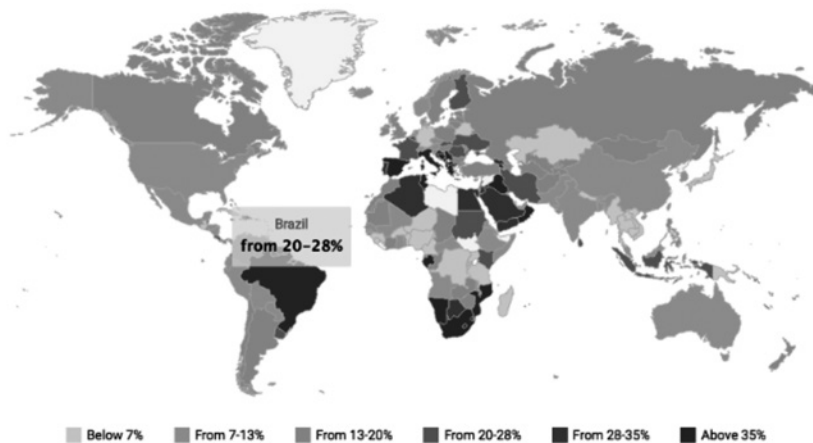


Figura 1. Porcentagem de jovens de 15-24 anos que procuram, mas são incapazes de encontrar trabalho.

Fonte: OIT apud PINHO; CARVALHO (2016).

Segundo o IBGE (2016), os jovens foram os mais afetados pela crise. Em 2016, cerca de 25,8% dos jovens de 16 a 29 anos não estavam ocupados nem estudavam, o que representa a maior queda na ocupação de 2012 para 2016 (-6,5 pontos percentuais). O nível de ocupação desse grupo etário diminuiu de 59,1% em 2012 para 52,6% em 2016.

O modo contemporâneo de estabelecer as relações sociais influencia fortemente nas exigências e necessidades do mercado que, como visto, se caracteriza por um elevado grau de competitividade, concorrência e qualificação. Estudo de Lisboa e Welter (2009 apud MANDELLI, 2011) apresenta dados referentes à realidade educacional e de inserção dos jovens no mercado de trabalho, e aponta que o ingresso precoce sem a devida orientação contribui para o alto índice

de evasão escolar, principalmente no ensino médio. Segundo o estudo, 36,6% dos jovens brasileiros ingressam no mercado de trabalho com idade entre 10 e 14 anos, e 24,2% o fazem entre 15 e 17 anos, demonstrando que parte dos 60,8% de jovens que ingressam no mercado de trabalho estão em fase escolar. Os autores consideram ainda que 82% dos jovens entre 14 e 29 anos com renda familiar per capita inferior a 40% do salário mínimo trabalham ao mesmo tempo em que completam sua escolaridade (ensino fundamental e médio). Esses dados nos levam a inferir que o estudante de baixa renda está defasado em relação à escolaridade, seja por sua inserção precoce e desorientada no mercado ou pela evasão escolar.

Para o jovem brasileiro, o maior problema é ter um currículo curto em uma competição acirrada. Maria Cristina Cacciamali, em entrevista para a revista online *Na Prática* (PINHO; CARVALHO, 2016), afirma que a mão de obra altamente qualificada não enfrenta tantos problemas quanto o jovem altamente qualificado, uma vez que este possui falta de experiência. Por isso, ela os orienta a buscar experiência profissional em paralelo à vida acadêmica, criando um conjunto que ajude a entrar no mercado de trabalho. Mailson da Nóbrega, na mesma matéria, complementa afirmando que lidar com o mercado de trabalho exige dedicação ao estudo e adequada preparação e enfatiza que não se pode contar com a sorte e com indicações para ser competitivo no mercado. Uma excelente alternativa é buscar os programas de aprendizagem e de estágio como oportunidade de aperfeiçoar seus currículos.

Rúbria Coutinho, ainda na matéria do *Estado de Minas* (MONTEIRO, 2017), contribui dizendo que, por outro lado, os jovens absorvem melhor as mudanças e hoje já se vê que boa parte deles não espera chegar ao final do curso para iniciar um projeto. Afirma ainda que, de modo geral, são muito conectados, possuem um bom conhecimento em tecnologia e capacidade para lidar com inovações em soluções, produtos e serviços, têm um perfil mais flexível e dinâmico, lidam de forma mais natural com a instabilidade e migram de uma carreira para outra ao longo da vida em busca de experiências e desafios. A tendência a partir dessa geração é que o jovem seja cada vez mais guiado por causas próprias, afinal são responsáveis por suas próprias carreiras, e não temem empreender.

Abramo (1997, 2005) ressalta que a juventude está marcada por transições entre dependência e autonomia e os diversos processos de inserção devem contemplar aspectos pessoais e sociais, como sexualidade, participação cultural e política, e inserção no trabalho. Tais processos, no entanto, devem ser aplicados com cautela, visto que seus resultados flutuam de potencial transformador para risco e vulnerabilidade social. O programa de aprendizagem pode representar uma dessas alternativas na medida em que torna os jovens responsáveis, com as obrigações que lhes são impostas. Ao olharem para si mesmos, esses adolescentes passam a se enxergar como pessoas aptas a ter em suas mãos o que desejam, se conquistarem com perseverança e força de vontade. Pochmann (2005) considera que a transformação da sociedade industrial para sociedade do conhecimento teve implicação direta sobre a exigência da educação e da formação profissional.

2.4 Papel social das empresas na inserção e formação de aprendizes

É notável que a preocupação de diversas esferas da sociedade com as problemáticas socioambientais cresceu nas últimas décadas. Seguindo essa tendência, o setor privado passou a buscar estratégias para utilizar a responsabilidade social como uma forma de obter vantagens competitivas, podendo atingir diferenciação em relação a concorrentes e até mesmo potencializar seu desenvolvimento e lucro.

O conceito de responsabilidade social é amplamente fundamentado nos princípios da sustentabilidade e da ética e na valorização do ser humano. As empresas devem, como princípio básico de ética, preocupar-se com as consequências sociais de suas ações para com todos os envolvidos em sua atividade. Para Ashley (2002), o conceito no âmbito dos negócios pode ser visto como um compromisso que as organizações buscam ter para com a sociedade através de qualquer ação que possa contribuir positivamente para a melhoria da qualidade de vida num âmbito geral ou específico. Porém, para que a responsabilidade social seja eficaz dentro das organizações, esta deve estar bem clara para os seus *stakeholders* (interessados no negócio: fornecedores, funcionários,

clientes, proprietários, entre outros), visando ampliar os efeitos de suas atividades no meio ambiente e na sociedade (DIAS, 2007 apud OLIVEIRA et al., 2015). Para Alday e Sales (2011, p. 182) “a responsabilidade social está se tornando cada vez mais um fator de sucesso empresarial e isso abre novas perspectivas para a construção de um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo”.

A inserção do jovem no mercado de trabalho é fundamental para ele e para a sociedade. É necessário compreender que o futuro deles está no presente e nas mãos daqueles que lhes dão oportunidades. As empresas devem encarar com responsabilidade seu papel de influenciadoras na formação da identidade dos jovens, tornando-os conscientes e capacitados para buscar um espaço nesse mercado globalizado, que está se tornando cada vez mais competitivo e seletivo quando se trata de contratação de empregados.

A identidade é o processo de construção e representação de si, condicionado pelo contexto social e pelo conjunto de fatores que constituem a história de uma pessoa. Segundo Ciampa (1987, p. 128), a “identidade é metamorfose. E metamorfose é vida”. Isso implica a compreensão de um processo em constante transformação e não pode ser encarado como algo imutável. Ciampa (1987) defende ainda que cada um configura uma identidade pessoal a partir de suas relações sociais e história de vida, não sendo visto como mera reprodução do que é dado culturalmente, mas como possibilidade de mudança e, portanto, de um futuro não reproduzido.

À medida que os jovens que estão iniciando sua formação têm a oportunidade de conviver com pessoas maduras que carregam consigo uma grande bagagem de conhecimento, não apenas teórico, mas também prático, eles passam a ter a possibilidade de desenvolver outra visão do que lhes parecia realidade, além de ser um grande estímulo para a escolha do caminho a percorrer. Para Mandelli (2011), a preparação para o mercado de trabalho necessita abranger mais que formação técnica de habilitar o jovem para o exercício de determinada função, auxiliando-os na construção de um projeto de vida, compreendendo suas possibilidades e desvendando os caminhos para a realização. Para que isso ocorra, as empresas devem enxergar que a contratação de jovens deve ir além dos limites da imposição legal e atingir a questão de responsabilidade social e a consciência de desenvolvimento. Nardi e Yates (2005),

em estudo com jovens empregados no setor bancário e de informática e tecnologia, verificaram neles a incorporação de elementos do discurso gerencial e uma predisposição a uma lógica individualista. Isso comprova que o ambiente laboral norteia o comportamento dos jovens, que incorporam características e as levam para experiências futuras.

Segundo pesquisa acadêmica de Oliveira e Simão (2012), a partir do momento em que há a oportunidade de ingressar como aprendiz em uma empresa, o jovem estará desenvolvendo atividades profissionais e aprendendo a trabalhar em uma área específica, o que contribui para o aperfeiçoamento de suas aptidões, e recebendo incentivo para escolher uma profissão. Mas, apesar da rigorosidade da lei em fazer com que empresas contratem esses aprendizes a fim de contribuir para sua formação, o grande problema que se enfrenta está no fato de que poucas procuram efetivamente auxiliá-los nessa formação. A função dos gestores das empresas de agir como orientadores profissionais, segundo Sarriera, Câmara e Berlim (2006), fundamenta-se no compromisso ético de conscientizar o jovem quanto à importância de ele se tornar um ator social transformador de si e da sociedade, para assim se reconhecer como membro ativo dela. Quando trabalharmos com jovens de baixa escolaridade e baixa renda, público que representa o maior foco do programa de aprendizagem, além de auxiliá-los a compreenderem-se como agentes participantes nas modificações micro e macrossistêmicas, é preciso focar as ações para a formação de cidadãos capazes de reconhecerem-se como agentes da sua própria vida. Deve-se buscar “fornecer subsídios para que o jovem seja agente de conhecimento, interação e controle em seu contexto, reconhecendo seu papel ativo na construção de um meio eficaz para o desenvolvimento humano integral” (SARRIERA; CÂMARA; BERLIM, 2000, p. 190). Para Lisboa (1997), a orientação profissional deve propor ao jovem uma escolha realista, contextualizada, analítica, reflexiva e crítica, que contribua para a apropriação do que seja realidade, de forma a ampliar os caminhos do indivíduo e da sociedade. Isto propõe que se incentive uma reflexão ampla que leve em conta o conhecimento e a análise da sociedade, visando auxiliar o jovem a pensar, exercitar sua criatividade e sua capacidade de busca. “Orientar é mostrar possibilidades e auxiliar na conscientização de si e do mundo” (MANDELLI, 2011, p. 30).

3. Metodologia

A opção metodológica para trilhar esse caminho foi a abordagem quali-quantitativa, utilizando dados quantitativos secundários, com o auxílio da pesquisa bibliográfica e documental e estudo de caso.

O presente trabalho possui caráter exploratório, de teor descritivo, uma vez que teve como desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias (GIL, 2010), ou seja, registrar, analisar e interpretar o fenômeno sem modificá-lo.

As fontes de informações utilizadas abrangem pesquisas documentais que englobam a temática, como a lei e o decreto expressos na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), a Comissão da Infância e Juventude (CIJ) do Conselho Nacional do Ministério Público e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Como estratégia para a coleta de dados foi realizada entrevista semiestruturada com gestor de recursos humanos de uma empresa multinacional americana que atua no Brasil e aplicados questionários para jovens participantes do programa, a fim de compreender a abordagem da empresa sobre a responsabilidade atualmente adotada no desenvolvimento dos aprendizes que nela atuam, trazendo depoimentos de aprendizes que participam ou já participaram do programa.

A pesquisa de campo objetivou analisar a percepção e o posicionamento das organizações a respeito de seu papel social e influência na formação dos jovens que nelas atuam conforme estabelece a Lei do Aprendiz, além de verificar a percepção dos ex-aprendizes da empresa analisada sobre o programa.

4. Resultados da pesquisa

A fim de confrontar a teoria abordada nesta pesquisa, foi realizado um estudo de caso em unidades industriais de uma multinacional americana no Brasil, que se dividiu em duas etapas, sendo a primeira uma entrevista com um dos responsáveis pelo Programa Jovem Aprendiz da empresa e a segunda a aplicação de um questionário a antigos aprendizes da empresa.

4.1 Percepção da empresa

Em relação às principais dificuldades encontradas na procura de mão de obra qualificada, a respondente afirmou encontrar um elevado número de candidatos por vaga e atrelou a isso o momento econômico vivido pelo país, o que dificulta e aumenta o tempo do processo de seleção, uma vez que ao analisarem os perfis dos candidatos que se candidataram às vagas, os recrutadores encontram muitos que não possuem os pré-requisitos anunciados para a posição em questão. Relatou-se que os principais motivos para os perfis não se enquadrarem às vagas são experiência reduzida nas atividades, formação incompatível e até mesmo por não possuírem o conhecimento em língua estrangeira necessário.

Em seguida foi indagado sobre os programas de responsabilidade social desenvolvidos pela empresa. Em sua resposta, a entrevistada citou ações do âmbito da responsabilidade social e da responsabilidade ambiental. Uma das ações de responsabilidade social citadas, e que merece destaque para o nosso estudo, foi o Programa de Desenvolvimento de Aprendizes, que, por meio de oficinas de aprendizagem promovidas com o auxílio de funcionários e parceiros, tem por objetivo orientar e capacitar os jovens que atuam na empresa para melhor prepará-los para futuras oportunidades no mercado de trabalho.

Após esses dados iniciais apresentados, focou-se nas ações realizadas no Programa de Desenvolvimento de Aprendizes da empresa, constatando-se que a empresa possui o número de aprendizes equivalente a 5% do seu quadro de funcionários. Esses aprendizes cursam o arco de auxiliar administrativo ou de auxiliar de produção industrial. Os jovens do arco de auxiliar de produção industrial são maiores de 18 anos, conforme estabelecido em lei, enquanto os do arco de auxiliar administrativo são predominantemente menores (possuem geralmente entre 16 e 17 anos).

Sobre os pré-requisitos para a seleção de aprendizes, a entrevistada informou que a empresa contrata apenas a partir dos 16 anos, para não coincidir com a lei americana de trabalho infantil - por se tratar de uma multinacional, os projetos devem ser alinhados e aprovados pelos representantes globais da companhia. Além disso, é solicitado que o jovem

esteja cursando ou tenha concluído o ensino médio, e conhecimentos básicos na utilização do Pacote Office são considerados diferenciais. Referente ao perfil comportamental, procuram-se jovens responsáveis e com vontade de aprender. Já no processo de recrutamento, a empresa conta com o auxílio das instituições parceiras para fazer a análise inicial do perfil (triagem) de acordo com os pré-requisitos por ela estabelecidos, agendar e encaminhar os jovens para uma dinâmica que o RH da empresa executa. Conta que o RH opta por fazer dinâmica, pois geralmente um elevado número de contratos encerra concomitantemente, assim a dinâmica representa a melhor opção para otimização do tempo do processo, além de normalmente deixar os jovens mais confortáveis. Relata ainda que, após a dinâmica, é apresentado um tema que envolve alguma questão da atualidade e é solicitado aos candidatos que façam uma redação sobre essa temática e um teste de matemática básica. A segunda etapa do processo é uma entrevista individual com o responsável pelas atividades e desenvolvimento do jovem na empresa (nomeado gestor do aprendiz), que varia de acordo com o departamento em que o jovem irá atuar. Após selecionar os candidatos, o RH encaminha um relatório com o parecer sobre todos os candidatos para as instituições parceiras, que ficam responsáveis por fornecer o *feedback* aos candidatos e providenciar o exame médico, os contratos e os demais documentos necessários para a admissão do jovem. Depois que os contratos são assinados, o aprendiz passa pelo programa de integração na empresa para que o processo de recrutamento seja concluído.

Posteriormente indagou-se sobre os treinamentos aplicados pela empresa aos aprendizes durante o período do contrato, quando foi informado que, além da integração por que os aprendizes passam antes de iniciar suas atividades práticas na empresa, em que são abordadas as normas éticas, de conduta e de segurança, os aprendizes participam de oficinas de aprendizagem que são exclusivamente preparadas para eles por funcionários e parceiros da empresa. A entrevistada afirma que *“nessas oficinas, que ocorrem em média a cada dois meses, geralmente são oferecidas palestras com temas sugeridos pelos próprios jovens a fim de expor conceitos e esclarecer dúvidas”*. As temáticas, segundo ela, vão desde educação financeira, orientação profissional, curso técnico e sua relevância para a formação de jovens, até intercâmbio e experiência

de vida no exterior, etiqueta empresarial e educação sexual. Quando questionada sobre os mecanismos utilizados pela empresa para desenvolver os aprendizes, elencou as oficinas de aprendizagem citadas anteriormente e as atividades teóricas designadas aos aprendizes como formas de desenvolvê-los e prepará-los para a execução de práticas comuns em ambientes empresariais. Afirmou ainda que facilita o desenvolvimento e acompanhamento do jovem de forma particular ao designar um gestor responsável para cada um dos aprendizes.

Quanto aos impactos promovidos pela qualificação obtida na empresa por meio do programa na atuação futura desses jovens no mercado de trabalho, a entrevistada abordou os diferenciais competitivos adquiridos após a participação do programa que irão destacar sua atuação posteriormente - principalmente em relação aos jovens sem vivência no mercado de trabalho. Os diferenciais citados foram: experiência profissional, certificado referente à capacitação teórica de acordo com o arco ocupacional cursado, senso de responsabilidade e postura profissional.

Durante a entrevista, constatou-se ainda que o Programa de Desenvolvimento de Aprendizes não é utilizado pela companhia como foco para a aquisição de jovens - nesse papel aplica-se o programa de estágio, mas que isso não descarta a possibilidade de efetivação de aprendizes que demonstrem desempenho favorável e se destaquem durante a participação no programa. Em seguida, foi questionado se as atividades desenvolvidas pelos jovens atendem aos interesses da empresa, e ela informou que as atividades desenvolvidas por eles facilitam no alcance dos objetivos das áreas, mas que isso só é possível pelo fato de os aprendizes serem orientados, tanto através dos treinamentos aplicados na empresa quanto pelo acompanhamento rotineiro feito pelo gestor do jovem, a seguirem as normas de conduta a fim de contribuir efetivamente e de maneira correta nas atividades rotineiras dos departamentos.

Referente à influência que o programa tem sobre a busca do jovem por uma melhor qualificação acadêmica, a respondente acredita que o programa traz ao jovem uma maior maturidade para ver os mecanismos e exigências do mercado e para entender que para se alcançar melhores oportunidades deve-se buscar constantemente o aperfeiçoamento a fim de suprir essas exigências e a qualificação acadêmica é inerente

a esse aperfeiçoamento. Mas ressalta que a maior ou menor influência irá depender da forma como cada empresa desenvolve o programa e cada jovem lida com ele. Salienta que na empresa a temática de orientação em relação à formação acadêmica é recorrentemente trabalhada nas oficinas de aprendizagem, o que demonstra uma preocupação em reforçar e esclarecer as dúvidas dos aprendizes sobre o tema.

As questões seguintes focaram nos principais benefícios que o programa traz para o jovem e para a empresa. No que se diz respeito ao jovem, o primeiro elemento citado foi a oportunidade de obtenção de experiência profissional, seguido de responsabilidade, maturidade e postura profissional. Destaca ainda a questão do *network* que o jovem adquire - que, em linhas gerais, significa a rede de relacionamentos/contatos alcançada no âmbito profissional. Já no que diz respeito à empresa, afirma:

A atuação dos aprendizes auxilia na execução dos processos rotineiros, mas, mais que isso, o programa reflete na imagem das organizações uma óptica positiva de responsabilidade social, na medida em que dá oportunidade e desenvolve jovens para buscarem melhores condições de vida.

Quando questionada sobre dificuldades encontradas pela empresa na gestão do programa, informou que as dificuldades são circunstanciais e pontuais, e que não representavam dificuldades de gestão.

A última questão indagava sobre a relevância do programa em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional dos jovens na visão da empresa. A respondente destacou que, apesar de aparentemente o programa possuir apenas foco no desenvolvimento profissional dos participantes - o que já representa algo positivo, visto que lhes proporciona uma vivência profissional com o devido acompanhamento - ele também abre margem para uma mudança social, na medida em que orienta os jovens a basear suas ações em uma conduta ética e responsável. Salienta que os próprios aprendizes relatam mudanças em suas vidas pessoais após a participação no programa.

Para encerrar a temática da entrevista, foi dada à empresa a oportunidade de sugerir melhorias ao governo em relação ao Programa Jovem Aprendiz. Em relação a isso, sugeriu-se a promoção

de mais fóruns empresariais com o objetivo de discutir e trocar experiências sobre a temática, além de uma maior divulgação do programa a sociedade, a fim de estimular os jovens a participarem do programa e assim usufruírem dos benefícios que ele traz. Nesse momento, abriu-se margem para pensar sobre melhorias na perspectiva interna, ou seja, focadas especificamente no Programa de Desenvolvimento de Aprendiz. A entrevistada não fez nenhum posicionamento sobre a questão no momento da entrevista, mas relatou que colocaria isso como tópico para discussão na pauta da próxima reunião do programa.

4.2 Percepção de ex-aprendizes da empresa

Com o intuito de analisar a efetiva contribuição do programa na visão do aprendiz, foi aplicado um questionário a vinte (20) aprendizes que participaram do programa na empresa entre 2014 e 2017. Sobre o perfil desses jovens, constatou-se que 80% tinham menos de 18 anos no período em que foram aprendizes e 75% estavam cursando o ensino médio. Isso demonstra que mesmo antes de cessar a menoridade civil e concluir o nível médio, os jovens já estão preocupados em buscar oportunidades no mercado de trabalho.

Constatou-se que 65% dos entrevistados permaneceram no programa durante o período de 12 - 18 meses e que o principal motivo de se deixar o programa foi devido ao término do contrato, representando 80% das respostas. Isso representa um baixo índice de evasão de participantes do programa na empresa estudada.

Quadro 1. Motivos que levaram os aprendizes a abandonarem o programa.

Motivo	Quantidade	%
Término de contrato	16	80%
Outra oportunidade profissional	2	10%
Efetivação	2	10%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelas autoras.

Quando questionados sobre os motivos que os levaram a procurar a primeira oportunidade de emprego, todos os entrevistados responderam que seria para obter experiência profissional. Esse foi exatamente um dos principais objetivos do governo ao criar e manter o programa. Além do fator experiência profissional, visto que foi permitido aos respondentes que escolhessem até dois fatores, 40% deles sinalizaram o salário como elemento impulsionador da procura, o que implica subentender uma busca por um mínimo grau de independência financeira.

Ao serem questionados sobre a destinação que davam ao salário, 80% responderam que gastavam com lazer, 45% com despesas domésticas, 25% com roupas e 25% com algum tipo de curso profissionalizante. Esses dados reforçam a ideia da busca desses jovens por um grau, nem que seja mínimo, de independência financeira conforme abordado anteriormente.

Ainda a respeito da utilização do salário, 80% do grupo de entrevistados afirmou contribuir parcialmente para o sustento da casa enquanto era jovem aprendiz, o que demonstra que a renda adquirida com o programa auxilia de forma direta na manutenção dos lares desses jovens, o que reforça ainda mais os vieses econômico e social que o programa possui na realidade brasileira.

Durante o questionário, foi solicitado aos respondentes que classificassem em uma escala de 1 a 5, sendo 1 para “contribuiu pouco” e 5 para “contribuiu muito”, o nível de contribuição dos conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso de capacitação do arco ocupacional em relação às atividades práticas desenvolvidas na empresa, e 40% dos jovens avaliaram que o curso “contribuiu muito” (nota 5) em oposição a 10% que avaliaram como “contribuiu pouco” (nota 1). Percebe-se uma variedade de opiniões referente à efetiva contribuição dos conteúdos teóricos do curso no dia a dia dos jovens, e isso pode representar um ponto de melhoria ao programa. Conforme esclarecido em sessões anteriores, os conteúdos ministrados nos cursos fazem parte de um genérico conteúdo programático aprovado pelos órgãos governamentais competentes, portanto qualquer mudança nessa estrutura deve partir e ser aprovada por eles.

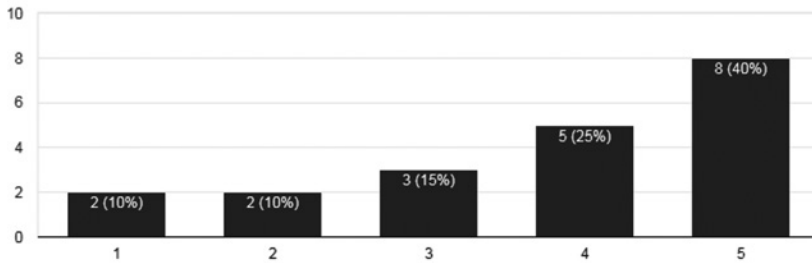


Figura 2. Nível de contribuição dos conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso de capacitação do arco ocupacional em relação às atividades práticas desenvolvidas na empresa.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Utilizou-se a mesma escala de classificação para questionar o quanto o programa, em sua totalidade, contribuiu para o desenvolvimento profissional do jovem, e 95% deles avaliaram com nota 4 ou 5 o programa como elemento contribuinte para o desenvolvimento, o que é um reflexo muito positivo.

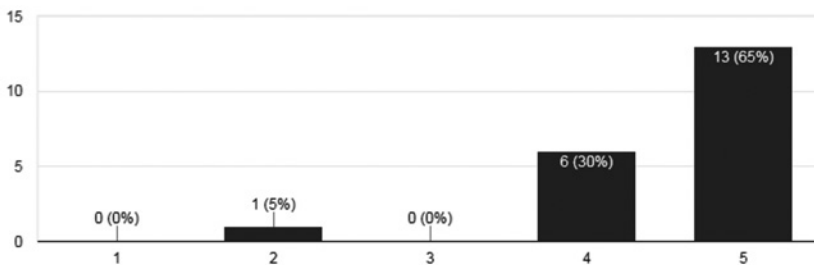


Figura 3. Nível de contribuição do programa em relação ao desenvolvimento profissional do jovem aprendiz.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Em 2018, 90% dos jovens respondentes eram maiores de 18 anos. Em relação ao nível de escolaridade nesse período, 40% dos respondentes estavam cursando ensino superior e 25% nível técnico. Esses dados reafirmam a influência positiva do programa na vida dos jovens participantes, contribuindo para a melhoria da qualificação e desenvolvimento profissional, muitas vezes antes mesmo de atingirem a maioridade civil.



Figura 4. Nível de escolaridade dos ex-aprendizes (2018).

Fonte: elaborado pelas autoras.

Sobre as expectativas para o futuro, 80% dos jovens afirmam ter o desejo de buscar uma nova oportunidade profissional. Um resultado muito positivo sobre essa questão foi que 40% demonstraram interesse em iniciar um curso de idiomas, 30% em iniciar uma graduação (nível superior) e 25% em iniciar um curso técnico. Isso reflete uma preocupação desse público em aprimorar cada vez mais o nível de qualificação, o que os tornaria mais competitivos para o mercado de trabalho.

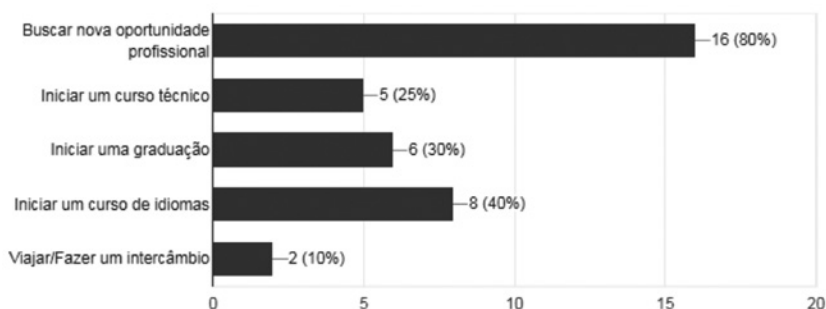


Figura 5. Expectativas dos ex-aprendizes em relação ao futuro profissional.

Fonte: elaborado pelas autoras.

No questionário aplicado foi feito ainda a seguinte indagação: “O que mudou na sua vida depois de participar do Programa Jovem Aprendiz?”. A maioria dos respondentes revelou que adquiriu mais responsabilidade depois de participar do programa. Ter mais dedicação

nas atividades, aprender a ter um melhor relacionamento interpessoal, adquirir conhecimentos básicos sobre os processos que ocorrem dentro de uma empresa e amadurecimento profissional e pessoal foram fatores bastante citados. Convém para essa pesquisa destacar o seguinte depoimento dado em resposta a um dos questionários: *“Hoje, trabalhando na área que gosto, percebo que se eu não tivesse participado do programa, a minha postura em relação ao mercado de trabalho não seria a mesma”*. Os elementos abordados foram, de forma unânime, considerados como ganhos pelos jovens participantes da pesquisa o que mostra que eles reconhecem que o programa os prepara para enfrentarem melhor os desafios futuros.

Para finalizar a pesquisa foi dado espaço aos jovens que quisessem sugerir melhorias ao programa. A maioria das respostas enunciava que os aprendizes deveriam receber mais *feedbacks*, tanto da empresa quanto da instituição de ensino, a fim de obter um melhoramento contínuo. O *feedback* é uma ferramenta de gestão importante para mensurar resultados e promover melhorias, e utilizá-lo no programa de maneira efetiva e periódica auxilia na promoção de melhorias no desempenho dos jovens e conseqüentemente em seu desenvolvimento. Dentre as sugestões feitas, ainda se tem: receber indicações de cursos acadêmicos, aumentar a carga horária dos contratos de trabalho, aperfeiçoar o conteúdo aplicado na capacitação teórica (curso), e aumentar o salário.

5. Considerações finais

Com o intuito de verificar se as ações realizadas dentro do Programa Jovem Aprendiz são percebidas pelas empresas com um viés de responsabilidade social, este trabalho primeiramente realizou levantamentos bibliográficos acerca do tema, visando compreender os aspectos gerais do programa, a atual situação do cenário econômico em que ele está inserido e a aplicação do conceito de responsabilidade social no contexto mercadológico, com foco na inserção e desenvolvimento de jovens. Posteriormente foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, com o objetivo de apresentar o estudo de caso, analisar os resultados e confrontá-los com os conceitos teóricos apresentados.

A pesquisa qualitativa tinha o intuito de identificar e avaliar as ações que englobam o programa da empresa e como essas ações influenciam no desenvolvimento dos jovens que dele participam. Dessa etapa da pesquisa, pode-se identificar como o programa funciona internamente, quais os resultados que ele traz para os jovens e para a empresa e os impactos que ele gera na mão de obra ofertada no mercado de trabalho. Pode-se concluir que a empresa estudada encara o programa de uma forma socialmente responsável, demonstrando-se preocupada com o desenvolvimento profissional dos jovens em ascensão no mercado de trabalho através de suas ações no Programa Jovem Aprendiz.

Já a pesquisa quantitativa tinha como finalidade verificar a percepção dos ex-aprendizes da empresa sobre as contribuições proporcionadas pelo programa para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Constatou-se durante a pesquisa que o programa, na visão do jovem, tem um alto grau de contribuição no desenvolvimento profissional dos que dele participam. Identificou-se ainda que eles consideram os conteúdos teóricos aplicados durante o curso de capacitação do arco ocupacional como um ponto de melhoria ao programa, visto que poderiam contribuir mais para o desenvolvimento das atividades práticas desenvolvidas na empresa. Os jovens ainda revelaram que após a participação do programa adquiriram maior senso de responsabilidade, mais maturidade e dedicação para lidar com desafios profissionais e pessoais, melhorias no relacionamento interpessoal e conhecimentos básicos relevantes sobre a vivência no cenário mercadológico. Isso demonstra que os próprios jovens observam mudanças em seu comportamento desde o momento de seu ingresso no ambiente de trabalho ao término do contrato de trabalho.

É relevante ressaltar que, apesar do empenho da lei em fazer com que as empresas contratem jovens através do Programa Jovem Aprendiz, é vital que elas assumam o papel de auxiliá-los de forma a contribuir efetivamente para o desenvolvimento dos participantes, para que eles, através da aprendizagem, ultrapassem obstáculos e explorem seu potencial.

Em suma, por meio da análise dos dados da pesquisa e dos levantamentos bibliográficos, pode-se concluir que o Programa Jovem Aprendiz, quando aplicado com responsabilidade social agrega um diferencial

competitivo tanto para os jovens que dele participam quanto para as organizações que o utilizam. Isso porque, se implantado de forma adequada, proporciona à organização destaque junto aos seus *stakeholders* na medida em que demonstra uma conduta baseada em princípios sociais e éticos. Já em relação ao jovem, a qualificação os aprimora e desenvolve, não só profissionalmente, mas também para captar valores que são tão importantes para o exercício da cidadania. Por isso, instruir da maneira correta é essencial para assegurar a formação, uma vez que transforma os jovens com oportunidades restritas em sujeitos mais preparados para o mercado de trabalho e para a vida.

Referências

- ABRAMO, H. W. Considerações sobre a tematização social da juventude no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, n. 5, p. 25-36, 1997.
- ABRAMO, H. W.; BRANCO, P. P. M. *Relatos da juventude brasileira: análises de uma pesquisa nacional*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005.
- ALDAY, H. E. C.; SALLES, J. A. A. Estratégia de posicionamento da marca: estudo da relação da proteção do meio ambiente como marketing social. *Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 181-187, 2011.
- ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: <https://bit.ly/1blJ9XW>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- BRASIL. Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005. Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2 dez. 2005. Disponível em: <https://bit.ly/2v-Q4aRY>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- BRASIL. *Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943*. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: <https://bit.ly/1KAUQ6Y>. Acesso em: 14 mar. 2019.

- BRASIL. Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 20 dez 2000. Disponível em: <https://bit.ly/1kwqTJ3>. Acesso em: 1 set. 2017.
- BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 27 set. 1990. Disponível em: <https://bit.ly/1MzL-CIG>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- BRASIL. *Portaria nº 615, 13 de dezembro de 2007*. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/2HI60Sc>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- CIAMPA, A. da C. *A estória do Severino e a história da Severina: um ensaio de psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. *Manual de implementação do Programa Adolescente Aprendiz: vida profissional: começando direito*. 2. ed. Brasília, DF: CNMP, 2013 Disponível em: <https://bit.ly/2TCQhEz>. Acesso em: 1 ago. 2017.
- PINHO, A.; CARVALHO, R. O que esperar do mercado de trabalho brasileiro em 2017? Revista online *Na Prática*, São Paulo, 19 dez. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2i0YIn2>. Acesso em: 1 out. 2017.
- ECONOMIA brasileira vive pior recessão da história. *Gazeta Online*, Vitória, 8 mar. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2u4XVs2>. Acesso em: 1 ago. 2017.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas da pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2010.
- IBGE. *Síntese dos Indicadores Sociais: um em cada quatro jovens do país não estava ocupado nem estudava em 2016*. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2Wt7VaL>. Acesso em: 19.mar.2019.
- LISBOA, M. D. Associações: contexto socioeconômico e compromisso social dos profissionais. *Revista ABOP*, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 89-96, 1997.
- LISBOA, M. D.; WELTER, G. M. R. Perspectivas da educação e do trabalho no Brasil. *Política Democrática*, Brasília, DF, n. 23, p. 131-138, 2009
- MAGALHÃES, E. R. *Lei da Aprendizagem. JusBrasil*, Salvador, 2013. Disponível em: <https://ellenrm.jusbrasil.com.br>. Acesso em: 1 ago. 2017.
- MANDELLI, M. T. *Correndo atrás de seu projeto de vida: um estudo com participantes do Programa Jovem Aprendiz*. 2011. Dissertação

- (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2T7vUtY>. Acesso em: 1 out. 2017.
- MONTEIRO, L. Mercado de trabalho exige novo perfil de profissional, saiba como se atualizar. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 26 abr. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2EzliMe>. Acesso em: 1 set. 2017.
- NARDI, H. C.; YATES, D.B. Transformações contemporâneas do trabalho e processos de subjetivação: os jovens face à nova economia e à economia solidária. *Estudos de Psicologia*, Natal,, v. 10, n. 1, p. 95-103, 2005. Disponível em: <https://bit.ly/2Ouszo8>. Acesso em: 19 mar. 2019.
- OLIVEIRA, C. de; SIMÃO, L. P. A importância da inserção do aprendiz no mercado de trabalho. *Revista Faculdade Montes Belos*, São Luís de Montes Belos, v. 5, n. 1, p. 1-12, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2X-Z9Qft>. Acesso em: 1 out. 2017.
- OLIVEIRA, P. G.; RIBEIRO, R. A.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. O marketing social como diferencial competitivo: o caso da empresa Expresso Guanabara. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, Fortaleza, v. 7, n. 4, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2VZ-tbVe>. Acesso em: 1 jan. 2018.
- POCHMANN, M. *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo: Cortez, 2005.
- POCHMANN, M. *Situação do jovem no mercado de trabalho no Brasil: um balanço dos últimos 10 anos*. São Paulo: [S. n.], 2007.
- SARRIERA, J. C.; CÂMARA, S. G.; BERLIM, C. S. Elaboração, desenvolvimento e avaliação de um Programa de Inserção Ocupacional para Jovens Desempregados. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 13, n. 1, p. 189-198, 2000
- SARRIERA, J. C.; CÂMARA, S. G.; BERLIM, C. S. *Formação e orientação ocupacional: manual para jovens à procura de emprego*. Porto Alegre: Sulina, 2006.

A exploração do capital intelectual dos funcionários nas empresas e possíveis formas de equilíbrio dos interesses entre patrão e empregado pela perspectiva do BSC – *Balanced Scorecard*

Mariane Silva Nascimento
Profa. Dra. Myrt Thânia de Souza Cruz

Resumo

O presente trabalho busca falar sobre a exploração do capital intelectual dos funcionários nas empresas e como equilibrar os interesses entre patrão e empregado por meio de análise do método de gestão *balanced scorecard* (BSC), visando entender a forma que as empresas exercem a sua posição de controle para condicionar o empregado a trabalhar cada vez com mais intensidade, estudando questões históricas e atuais acerca do trabalho e sua evolução e propondo uma gestão que equilibre questões financeiras junto com outros vetores de crescimento que garantem a manutenção da competitividade da empresa no longo prazo. Como estratégia metodológica, optou-se por realizar estudo bibliográfico das obras clássicas que tratam do assunto, além de pesquisa de campo com questões abertas e fechadas, que buscam materializar os pontos teóricos e entender as características que um indivíduo procura dentro da organização. Além disso, buscou-se complementar esse estudo por meio de temas relacionados que permeiam desde a qualidade de vida no trabalho (QVT), até mesmo a identidade e sentido atreladas ao trabalho humano. A pesquisa justifica-se por

provocar discussão sobre a representação do trabalho que demanda esforços intelectuais, bem como sua precarização diante das novas formas de intensificação do trabalho. Como resultado de uma pesquisa teórica e prática, foi possível perceber que esse tipo de trabalho pode gerar problemas tanto na esfera física quanto na mental e que as práticas requeridas pelos funcionários, em sua maioria, não demandam uma grande movimentação financeira, mas sim uma mudança de percepção.

Palavras-chave: capital intelectual; exploração do capital intelectual; doenças físicas e mentais; qualidade de vida no trabalho; identidade; *balanced scorecard*.

1. Introdução

A revolução tecnológica causou grandes transformações na oferta de produtos e serviços que impactam diretamente na mudança da maneira de se trabalhar, dessa forma, a “tendência atual, dominante na maior parte dos países desenvolvidos, é a redução do emprego industrial e o aumento do emprego em serviços” (VALMORBIDA; FRANÇA, 2008, p. 65). Com a chegada da tecnologia, as empresas sentiram a necessidade de ter profissionais que acompanhassem esse ritmo, além disso, a própria estrutura empresarial mudou - adotando uma forma horizontal e descentralizada -, as empresas começaram a se comunicar e estudar o comportamento umas das outras, direta ou indiretamente, e com o intuito de crescer em um mercado de serviços que é desafiador justamente por lidar com um lado intangível em diversos sentidos, usufruir da *expertise* de pessoas que estudam para isso se tornou uma regra.

Como o desenvolvimento tecnológico e intelectual está avançando em um curto período de tempo, existe a necessidade de profissionais que estejam qualificados para lidar com essas mudanças. Tratando-se de um ambiente empresarial altamente competitivo, é possível perceber que o trabalho deixou um pouco suas raízes fordistas e passou a ter outros aspectos que, a partir do Toyotismo, começaram a ser valorizados como peças-chave para o crescimento da empresa, como a apropriação do capital intelectual.

A partir desse momento, foi possível perceber que a economia de escala, os métodos pontuais de gestão da produtividade e o enfoque financeiro tradicional já não seriam o bastante para manter a empresa ativa. Dentro desse contexto, o modelo *balanced scorecard* (BSC),

“sistema equilibrado de medição estratégica”, que gira em torno de quatro perspectivas (financeira, cliente, inovação e aprendizado) com objetivos de curto e longo prazo que norteiam a organização, surge como uma resposta a esta “miopia” da especialização que pode levar a empresa ao fracasso.

Procura-se, também, demonstrar uma visão psicológica e a conformidade com as normas trabalhistas a respeito das atividades realizadas pelas empresas que incitam o trabalho incessante e, conseqüentemente, estimulam a instabilidade emocional de seus funcionários, e também expor a opinião dos entrevistados acerca do tema.

Com a modificação das formas de trabalho e dos novos atributos requeridos para exercê-lo, faz-se necessária uma discussão histórica e também atual a respeito dos fatores que incluem as questões de mais-valia, alienação do trabalho, aspectos psicológicos, morais, entre outros temas, para que, assim, seja possível construir uma reflexão crítica acerca do modo como as pessoas estão sujeitas a doar grande parte da sua vida para as organizações, de uma forma que elas se tornam escravas do sistema no qual estão inseridas.

Esse tipo de questão mostra-se complicada de responder por diversos motivos, a sociedade está caminhando em uma direção na qual está cada vez mais difícil dissociar o trabalho da vida pessoal, pois o mercado é tão competitivo que a todo o tempo as empresas devem estar atentas e formar estratégias para conquistar uma maior fatia de *market share* (participação de mercado) e, por consequência, acaba exigindo daqueles que trabalham um engajamento que vai além das barreiras da organização. Porém, é importante que todos entendam quais são os tipos de atitudes provocadas pelas empresas que, no longo prazo, podem acarretar danos emocionais que irão afetar tanto as relações profissionais quanto as pessoais, para assim, pensar em medidas que ajudem ao menos a amenizar sensações como esgotamento, estresse e ansiedade.

Por essas razões, o trabalho possui como tema os desdobramentos da exploração do capital intelectual dos funcionários nas empresas, buscando direcionar seu foco para os seguintes problemas: como as empresas moldam e condicionam as pessoas para que elas trabalhem cada vez mais? Quais seriam as possíveis saídas para equilibrar os interesses entre ambos por meio do BSC? Como a perspectiva do aprendizado presente

no método BSC pode impactar de forma positiva na gestão de recursos humanos pela perspectiva do funcionário?

2. Referencial teórico

2.1. Contextualização histórica

No livro *Trabalho e solidariedade*, Furtado diz que “a novidade da introdução da agricultura foi a de possibilitar o acúmulo de reservas e permitir planejamento, garantindo o controle de produção e da natureza em benefício próprio” (2011, p. 38). Sendo assim, o sentimento de acumulação veio como resultado da transição da vida nômade para a sedentária, com isso surge uma “forma qualitativamente superior de organização social”. Marx (1964, p. 165) observou nuances que se mostram atemporais a respeito do capitalismo e suas formas de aproveitamento da força de trabalho, um deles diz que “todos os sentidos físicos e intelectuais foram substituídos pela simples alienação de todos os sentidos, pelo sentimento de ter”.

Antunes (2002) reforça esse pensamento, dizendo que o estranhamento do trabalho se encontra em sua essência preservado e, com isso, mesmo que exista um sistema de governança cada vez mais horizontal, a subjetividade do funcionário é apropriada de forma que ainda ocorra o estranhamento daquilo que ele executa. Então, da mesma forma, o “tempo de trabalho humano é consumido, o trabalhador vende sua força de trabalho para obter meios de subsistência, mas a vende por um valor inferior a jornada completa de trabalho” (MÂNGIA, 2003, p. 34).

A alienação é “a luta do capital para existir” (HOLLOWAY, 1997, p. 148) e se torna cada vez maior ao passo que as tecnologias e o mercado avançam, assim, as pessoas devem permanecer em uma busca incessante de qualificação para entregar seu conhecimento adquirido para a apropriação do capitalista. Quando isso não ocorre, o indivíduo é substituído por outro que apresente as habilidades que ele não possui, causando o desemprego estrutural. Dessa forma, o Toyotismo “reinaugura um novo patamar de intensificação do trabalho, combinado

fortemente às formas relativa e absoluta da extração de mais valia” (ANTUNES, 2002, p. 34).

O darwinismo social (HELOANI; PIOLLI, 2014, p. 121) dentro do ambiente de trabalho incita a competição entre os funcionários e, por consequência disso, é gerado um sentimento de instabilidade emocional pela relação acirrada com os colegas de trabalho e, também, ao próprio emprego que está sempre em ameaça por outros que consigam melhor desempenho. Desta forma, o individualismo, muitas vezes mascarado pelo dito trabalho em equipe, acaba se revelando dentro do dia a dia da organização.

A falsa sensação de liberdade advém do pensamento de que ao desenvolver um trabalho que emprega as capacidades intelectuais o sentimento de aprisionamento e estranhamento deixa de existir. Porém, esse argumento de liberdade não significa muito se for analisado de forma mais apurada, pois quanto mais autônomo um indivíduo é, maiores são as suas metas a serem realizadas dentro da empresa, com isso, as pessoas se envolvem de tal forma nos projetos para conseguir mostrar suas habilidades, que acabam perdendo o sentido de suas necessidades pessoais e passam a pensar somente na tarefa a ser cumprida. Antunes (2015, p. 188) fala em seu livro *Adeus ao trabalho?* que “o capitalismo não foi capaz de eliminar as múltiplas formas e manifestações do estranhamento (ou da alienação), mas em muitos casos deu-se inclusive um processo de intensificação”.

É muito comum associar a liberdade com o nível de flexibilidade que existe em algumas organizações que, em tese, favorecem o aproveitamento de tempo com a família, os amigos, de lazer etc. Sennett (1999, p. 10), em *A corrosão do caráter*, diz que “a nova ordem impõe novos controles, em vez de simplesmente abolir as regras do passado, mas também esses novos controles são difíceis de entender”. Com isso, a discussão acerca da estrutura do capitalismo na atualidade é complexa, pois existe um paradoxo entre o pensamento se realmente evoluímos como seres independentes desde a época fordista ou se estamos imersos dentro de uma espécie de “bolha”, na qual dentro existem pessoas que acham que pensam e fora existe um sistema manipulador que, de forma cada vez mais intelectualizada, influencia até mesmo o caráter do indivíduo - que por sua natureza é um aspecto construído no longo

prazo -, que deve conviver com as noções de curto prazo dentro do ambiente de trabalho, como metas e relacionamentos, num contexto de mudança constante.

Visando equilibrar os aspectos que interessam às organizações, no que diz respeito ao desempenho, e aos funcionários, no que diz respeito às suas motivações, foi realizado um estudo a respeito do método de gerenciamento multinível que é o BSC. Será estudada a questão da criação do valor no longo prazo pela organização e como o engajamento ativo dos funcionários é importante. De acordo com Kaplan e Norton,

a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor a longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apoia o crescimento futuro (1997, p.22).

Por fim, será demonstrado por meio de uma pesquisa de campo a percepção dos funcionários a respeito das premissas do BSC e se esses aspectos fazem sentido no que diz respeito a sua motivação atrelada ao ambiente de trabalho.

2.2. Trabalho nas organizações e novas formas de alienação

Atualmente é possível perceber como o trabalho mudou, mas não foi somente isso, pois as formas de executar este trabalho e as práticas de gestão atreladas sempre com o que dizem os “mantras dos gurus” - produtividade, engajamento, trabalho em equipe, meritocracia, metas, reengenharia dentre muitos outros - no âmbito organizacional. As ferramentas mudaram, os computadores agilizam o trabalho intelectualizado, o celular toca freneticamente todos os dias dentro e fora da empresa, a cobrança de ter um desempenho cada vez maior e a valorização dos diplomas, idiomas e MBA.

“As organizações se desenvolveram com o processo de controle da produção e do trabalhador” (HELOANI; PIOLLI, 2014), e esta ocorreu pela a necessidade de expansão do capital. Para que isso aconteça, é

importante implantar novas formas de dominação, em outras palavras, é importante moldar o funcionário para que ele fique com as características que a empresa precisa para obter lucro. Com isso, percebe-se que esta organização tem um papel poderoso na formação da sociedade, sendo ela a criatura e ao mesmo tempo a criadora de novas tendências, sejam elas boas ou ruins. Um exemplo disso são as faculdades, os principais clientes dessas instituições são as empresas, porque elas são as responsáveis por empregar os estudantes que, por sua vez, estudam para conseguir melhor colocação no mercado de trabalho. Desta forma, está ilustrado um ciclo que se auto alimenta. É por isso que as faculdades precisam estar em constante atualização, para satisfazer as necessidades do mercado empresarial, formando os alunos que serão os executivos do futuro.

Com os novos meios de gestão que moldam o comportamento, pode-se afirmar que existe, também, uma nova forma de manipulação do subjetivo do ser humano. Pois dentro de um contexto no qual existe uma demanda constante de produtos e serviços, as empresas precisam arranjar formas para engajar os funcionários e fazer com que eles estejam sempre atualizados, porém, simultaneamente, as organizações não hesitam em descartar quando julgam necessário uma pessoa ou várias, para dar lugar aos profissionais ditos multitarefas.

Vendo esse cenário, é possível constatar que todos estão inseridos em um sistema de relações cada vez mais frágil e isso se estende para as relações pessoais, ao que Sennett (1999) descreve como “corrosão do caráter”. É difícil dizer se a nossa sociedade, com todos os aparatos tecnológicos e pessoas conectadas e ao mesmo tempo desconectadas das relações reais, está alterando a forma como a empresa lida com o mercado e também com os funcionários, ou se o conjunto de empresas está transformando essas pessoas. Existe uma linha tênue entre a sociedade e a organização, ao invés de dizer quem influencia quem, pode-se tentar entender por outro ângulo, imaginando uma como o lado espelhado da outra, de modo que ambos os lados se transformam individualmente e, ao mesmo tempo, se transformam mutuamente.

Neste momento, as questões de metas, produtividade e outros indicadores são muito utilizadas para conseguir entregar produtos de forma cada vez mais rápida, eficiente e customizada, mas isso também

tem um viés negativo, pois as pessoas que passam a vida perseguindo esses indicadores, de tanto fazê-lo, não conseguem enxergar nada além de o cumprimento deles, assombradas pelo desemprego, pela falta de participação nos lucros e resultados (PLR), pela humilhação etc. Com isso ela se torna alienada a ponto de deixar que os valores da empresa corrompa os seus próprios valores, deixando de lado sociabilidade, emoções, doenças e seus desejos, o indivíduo fica preso sem ao menos refletir se existe algum sentido naquilo que está executando, se está sendo recompensado de forma justa ou se a recompensa está na simplicidade de aproveitar tudo aquilo que abdicou.

Para fazer com que as pessoas não enxerguem a realidade e não se questionem a respeito da sua situação de trabalho, as empresas utilizam uma dominação subliminar, dessa forma, “a dominação vai se estabelecendo pela progressiva substituição de um sistema de ordens por um consistente sistema de regras e normas interiorizadas” (HELOANI; PIOLLI, 2014, p. 124). Com isso a empresa faz com que o funcionário crie um vínculo de dependência com a empresa, reforçando mais ainda a sua necessidade de alcançar patamares cada vez mais elevados dentro dessa relação, que muitos chamam de caminho para o sucesso.

O trabalho dito *home office* está muito presente no cotidiano das organizações, tornando-se uma extensão do trabalho corporativo. Muitos relatos apontam os benefícios desta prática, como a possibilidade de ter horários flexíveis, a comodidade de não enfrentar o trânsito e, principalmente, o benefício de estar perto do convívio familiar. Porém, esta realidade não é tão atraente como parece, pois isso pode significar uma oportunidade para a empresa manter o funcionário preso ao trabalho por um maior período de tempo. Então, não adianta cultivar a cultura do trabalho em casa, se esse trabalho não permitir a possibilidade de estabelecer horários para realizar as tarefas necessárias (HELOANI; PIOLLI, 2014).

2.3. *Qualidade de vida no trabalho*

Assim como o trabalho teve transformações passando pelas diferentes épocas, o conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) vem

acompanhando passo a passo essa evolução, desta forma, não existe uma maneira única de delimitar o seu significado, pois é importante primeiramente analisar o contexto histórico, o trabalho a ser executado, a faixa etária, a renda e outros quesitos. Porém, pode-se considerar que a implantação da QVT se dá por um conjunto de práticas que contribuem física e psicologicamente para a vivência do trabalho dentro da empresa.

Tomando a situação atual da sociedade, que evoluiu em muitos aspectos, principalmente tecnológicos, é comum ter o pensamento de que o trabalho está se tornando mais “leve” por estar cada vez mais automatizado, diminuindo a necessidade de trabalho braçal. Esse é somente um aspecto da visão geral do trabalho no século XXI. Pois, neste momento, o mundo encara uma nova forma de precarização do trabalho e alienação, como diz Vasconcelos: “quando se pensava que os seres humanos poderiam finalmente desfrutar do rápido progresso alcançado em várias ciências, paradoxalmente o que temos é o trabalho como um fim em si mesmo” (2001, p. 24). Atualmente, com a adoção do *downsizing* (demissão em massa planejada) nas empresas, um número menor de pessoas vem assumindo cada vez mais responsabilidades, dessa forma, cada indivíduo atua em um âmbito multitarefa, especializado para tentar permanecer em um trabalho constantemente ameaçado por uma nova frota de funcionários recém formados, que possuem, em tese, uma visão diferente do mercado, são mais enérgicos e estão dispostos a fazer quantas horas extras, pagas ou não pagas, para subir na carreira.

O professor Clóvis de Barros, que também é advogado, jornalista e escritor, fez uma menção brilhante em uma de suas palestras intitulada “Sobre a entrega ao trabalho”, acerca da perseguição assídua do sucesso, que ocorre durante a vida do indivíduo. Ele diz que na infância todos sonham com a chegada ao ensino médio; quando adolescentes, fazem cursinho no intuito de entrar em uma boa faculdade e, ao conseguir isso, eles percebem que é preciso aplicar esses conhecimentos em um estágio; nesse estágio, muitos querem ser efetivados, depois buscam subir nos níveis hierárquicos da empresa e depois de longos anos neste mesmo lugar são obrigados a largar o seu posto de trabalho por alguém mais novo, com horizontes e ideias igualmente novas e, principalmente, com a ingenuidade necessária para ser manipulado.

É claro que essa realidade existe porque faz parte da evolução natural de cada pessoa, porém, o ponto importante de ser abordado são os fatores que devem ser observados para que exista um trabalho que tenha recompensas e atividades aceitáveis para que a relação do funcionário com a empresa seja mais voltada para uma relação de troca do que simplesmente para um jogo no qual só há um vencedor (o patrão). Para que isso aconteça, é importante considerar, segundo França (1997), o enfoque biopsicossocial, entender que ser humano é um indivíduo integrado, ou seja, suas motivações, suas necessidades e seus desejos andam em conjunto, e, conseqüentemente, um afeta o outro.

Para chegar mais próximo de conquistar a QVT, segundo Bom Sucesso (1998), devem existir alguns critérios, como: renda que satisfaça as necessidades pessoais e sociais, satisfação pelo trabalho realizado, saúde emocional, autoestima, imagem da empresa, balanceamento entre trabalho e lazer, horários e condições de trabalho razoáveis, oportunidades e plano de carreira, uso das habilidades, respeito aos direitos do trabalho e justiça nas recompensas.

2.4. Uma alternativa de gestão além da especialização - BSC

O estudo do BSC, liderado por Robert Kaplan e David Norton, foi motivado pela convicção de que os modelos tradicionais dos anos 1990, baseados em fatores unicamente financeiros, não conseguiam suprir as novas necessidades do mundo corporativo moderno que começou a ir além de uma produção massificada em larga escala.

Dessa forma, entende-se que um “sistema equilibrado de medição estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997), tendo como conteúdo perspectivas diferentes que se complementam (financeira, cliente, inovação e aprendizado), poderia ser utilizado como uma ferramenta de gestão, comunicação e desenvolvimento no curto e longo prazo.

Um dos grandes diferenciais do BSC diz respeito à criação de indicadores de desempenho que vão além do olhar puramente financeiro e isso auxilia no “desenvolvimento de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2). Esses ativos intangíveis são os responsáveis pela

rápida inovação nos produtos e/ou serviços e pelo desenvolvimento do relacionamento com o cliente que passou a ter um alto poder de escolha.

A mudança tecnológica não afetou somente o produto/serviço final da empresa, mas sim, a sua operação como um todo. A comunicação e a troca de conhecimento na empresa precisam ser cada vez mais fluidas por meio de processos que trabalham de forma integrada. A produção, em sua grande maioria, é ditada pela demanda e essa demanda precisa estar atrelada ao estoque do fornecedor para que não haja falta de insumos. No âmbito dos clientes, existe uma segmentação para que as soluções estejam adequadas de acordo com o grau de customização requerido. E a competição das empresas à nível global faz com que as barreiras de limitação das fronteiras não pareçam muralhas de proteção como na era industrial.

Junto com toda a mudança citada, vem a necessidade de inovar continuamente em um curto período de tempo, se possível, antes mesmo do cliente pensar em querer essa inovação. Kaplan e Norton também citam em seu livro que os *knowledge workers* (trabalhadores do conhecimento) são, agora, a força analítica de inovação e estratégia e mesmo aqueles que trabalham na parte mais operacional, podem ter a chance de melhorar a produção por meio de ideias inovadoras, isso significa que a responsabilidade analítica que antes pertencia a uma restrita elite da empresa passa a permear todos os pontos da organização. O BSC surge como uma resposta para tentar gerenciar todos esses novos vetores e manter uma identidade organizacional forte e bem preparada para as adversidades do mercado, a fim de desenvolver diversas premissas, do topo até a base operacional, que se conectam em um plano estratégico que gera valor.

O BSC é utilizado para criar um sistema de gestão sustentável no longo prazo, para isso acontecer, existem alguns processos importantes no âmbito gerencial, segundo os autores Kaplan e Norton:



Figura 1. Processos no âmbito gerencial para criar um sistema de gestão sustentável no longo prazo.

Fonte: Kaplan; Norton (1997).

- **Esclarecer e mostrar a visão e a estratégia da empresa:** nessa etapa, é necessário um agrupamento do nível institucional da empresa (altos executivos), que define as metas financeiras e do cliente. Após isso, é feito um mapeamento das medidas relacionadas ao interior da organização. Para amarrar a ponta final, é importante elaborar metas de aprendizado e crescimento que adentrem na questão do investimento do capital intelectual, sistemas de informação etc. Esse fator é muito importante por criar um modelo com o conhecimento de todos os executivos, diminuindo a chance de existir pontos cegos com relação ao conhecimento do direcionamento da organização.
- **Comunicação:** é a parte que representa justamente a forma de transmissão do que foi decidido, isso cria maior consciência dos objetivos para todos os níveis da empresa e pode ser feito via intranet, quadros, vídeos, dentre outros meios. A intenção, nesse ponto, é fazer com que o funcionário saiba onde a empresa quer chegar e qual é a expectativa da empresa referente à atividade exercida com ele. Isso auxilia na criação de metas locais que irão refletir a estratégia como um todo. Um dos grandes diferenciais no BSC é justamente comunicar e informar, deixando de ser um sistema tradicional baseado no controle.
- **Planejar, criar metas e alinhamento:** o BSC permite que a empresa faça um planejamento que reflita no longo prazo e, para isso, é importante criar metas de superação para clientes e processos internos, além de fazer um acompanhamento no curto prazo para fazer os ajustes necessários e medir se a organização está no caminho certo. Outro elemento relevante é o alinhamento do tempo de resposta e da reengenharia de processos críticos para conseguir otimizar o fluxo de informação e de produção da empresa.
- **Melhorar o *feedback* e o aprendizado:** essa é a parte mais inovadora do BSC e o objeto de estudo dessa pesquisa. Nesse ponto, a empresa entende como os pontos citados anteriormente trabalham em conjunto e, por meio de um acompanhamento contínuo, ela vai percebendo se as metas estão de

acordo com aquilo que foi previsto. Porém, como o ambiente é instável, a empresa deve ter capacidade de adotar outras abordagens no meio do caminho e os executivos precisam receber o *feedback* para saber se a estratégia ainda é válida.

2.5. HR Scorecard

A gestão estratégica de recursos humanos (RH) busca garantir o alinhamento e o desempenho dos funcionários com relação às estratégias da organização. Segundo Chiavenato (1999), existem características marcantes que compõem a nova responsabilidade do RH da empresa, que são: gerir pessoas, proporcionar mudanças profundas, reorganizar a hierarquia e recompor o quadro de funcionários da empresa.

O HR Scorecard (*scorecard* de recursos humanos) traz como referência os aspectos da perspectiva de aprendizado e crescimento da organização. Dentro dele estão determinados alguns parâmetros que irão garantir o alinhamento com o plano estratégico definido pela cúpula da empresa, sendo assim, uma parte que conecta o capital intelectual.

Essa conexão pode ser estabelecida por meio das características presentes na perspectiva do aprendizado e crescimento. A capacidade dos funcionários, por exemplo, deve ser elevada para atender os clientes e conseguir ofertar uma maior gama de produtos /serviços.

Para integrar as estratégias organizacionais e de RH, é importante que as ações de RH estejam integradas à estratégia de negócio e não algo com atuação paralela, segundo Fleury & Fleury (2001). O papel da área de RH dentro da empresa é desenvolver as competências essenciais da empresa, que são caracterizadas pelo conjunto de habilidades e tecnologias que permitem que uma empresa possa proporcionar um diferencial para o seu cliente (HAMEL; PRAHALAD, 1990), por esse motivo, o BSC entra como ferramenta importante para gerenciar os ativos intangíveis da empresa, como dito no início deste capítulo.

Segundo Glauciana Gomes Soares, existem sete passos para a implementação do HR:

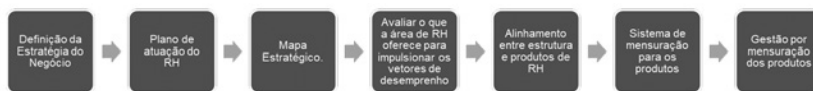


Figura 2. Sete passos para a implementação do HR.

Fonte: Soares (2011).

1º Passo: acontece na definição da estratégia do negócio, que se dá pela cúpula da empresa e divulgação de forma clara desses objetivos entre toda a organização.

2º Passo: está na definição do plano de atuação da área de recursos humanos para atender e implementar a estratégia, preparando de forma mais adequada a força de trabalho, proporcionando uma visão estratégica dos empregados, alinhamento e sistema de medição balanceado. Dentro desse sistema de medição está o índice *high performance work system* (HPWS) (sigla em inglês que significa sistema de trabalho de alto desempenho), que permite avaliar, segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 43), “o grau de orientação para o desempenho das principais práticas de RH”, porém “ainda padece das mesmas debilidades de qualquer enfoque... para a mensuração da influência estratégica de RH”. Dentro dele, estão questões como: quantos candidatos excepcionais foram recrutados para a vaga? Quantas horas de treinamento os novos funcionários recebem no ano? Que porcentagem da força de trabalho é avaliada por métodos formais de avaliação de desempenho? Qual a proporção de aumentos salariais é determinada por meio dessa avaliação? Que porcentagem da remuneração dos empregados que marcam e não marcam ponto é representado dos pagamentos variáveis?

3º Passo: é a criação de um mapa estratégico, analisando sua cadeia de valor, que consiste no conjunto de interações que ocorrem dentro e fora da empresa, que criam valor para os *stakeholders*. Ele deve envolver todas as perspectivas citadas anteriormente neste trabalho, definindo objetivos, vetores de desempenho, medidas e obstáculos e verificando se o RH está fornecendo empregados realmente capacitados para a estratégia da empresa.

4º passo: existe uma ligação com o anterior, porém é mais focado na parte de gestão de pessoas, para entender o que é oferecido por essa área que auxilia no impulsionamento dos vetores de desempenho

(competências, recompensas, organização, oportunidade de desenvolvimento, adesão da força de trabalho) (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

5º Passo: diz respeito ao alinhamento entre a estrutura (função, sistemas de RH e resultados de comportamento dos empregados) e os produtos de RH, pontos de intersecção entre recursos humanos e o plano de implementação da estratégia, como por exemplo, satisfação, produtividade e mudança na estrutura de recompensas, focada na estratégia da empresa. Em seguida, é importante projetar um sistema de mensuração de RH para os seus produtos:

- Alinhamento de RH como estratégia da empresa: oportunidade de carreira.
- Produto de RH: estabilidade do sênior
- Vetor de desempenho: tempos dos ciclos de pesquisa e desenvolvimento

Por fim, é importante adotar uma gestão por mensuração, que tem como foco fazer a revisão dos produtos de RH, para garantir que os vetores de desempenho estejam alinhados com a estratégia da empresa.

3. Metodologia

A metodologia usada neste trabalho foi primeiramente baseada em dados secundários com a busca de fontes históricas, dentre elas, principalmente os trabalhos de Marx e autores com a mesma linha de pensamento, para entender a questão histórica do trabalho - como meio de transformação da natureza visando atender as próprias necessidades - para as formas de apropriação pelo capital. Após isso, também se procurou artigos e livros que trouxessem esse assunto para a realidade atual, a fim de fazer um comparativo entre o que permanece e o que muda de um contexto para o outro. Uma referência expressiva é o modelo BSC, de Kaplan e Norton, que será utilizado como base para tentar traduzir outras perspectivas que não estão diretamente ligadas à questão financeira, mas que contribuem para a constituição de uma organização competitiva no longo prazo, tendo como pilar a gestão do capital intelectual.

Além disso, para complementar a teoria, foram realizadas duas pesquisas com o auxílio de um questionário fechado junto aos alunos da Faculdade de Economia, Administração e Atuariais, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, e também com pessoas que não necessariamente são alunos, mas que possuem um vínculo de trabalho. O intuito da primeira pesquisa é fazer um levantamento a respeito do local de trabalho do indivíduo selecionado, verificar se o ambiente possui algum agente estressor e como ele se apresenta no dia a dia. A segunda pesquisa é baseada nas premissas do BSC e qual seriam as percepções a respeito de sua implementação face às suas necessidades atuais.

Para apresentar melhores formas de gestão empresarial, que priorizem o bem-estar do funcionário sem desfocar também os objetivos e os valores da organização, houve pesquisa em artigos a respeito de teorias de motivação, programas de *work-life balance*, ócio criativo de Domenico De Masi.

As fases de desenvolvimento da pesquisa contemplam as seguintes etapas:

- a) Pesquisa bibliográfica com literatura de base marxista sobre o mundo do trabalho e os processos de alienação. De acordo com Vergara (2013), esse tipo de pesquisa baseia-se em materiais publicados em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, em que se pretende estabelecer o chamado “estado da arte” sobre o tema das relações de trabalho e sobre o modelo de gestão com ênfase na perspectiva do aprendizado do BSC.
- b) Pesquisa de campo, por meio de questionários quantitativos, sem identificação de respondentes, nos quais espera-se que tenha um quadro quantitativo da visão que os jovens possuem acerca das relações de trabalho, dos modos de condicionamento e dos processos de alienação que as corporações desenvolvem para maximizar o engajamento desses ao mundo corporativo. Espera-se realizar 50 questionários com jovens universitários e pessoas acima desta idade com vínculo CLT, com idades entre 19 e 40 anos, em postos de estágios ou efetivos, na cidade de São Paulo. Pretende-se utilizar a amostra não probabilística, conforme Vergara (2013).

- c) Análise dos dados e corroboração com as vertentes teóricas estudadas. Assim, pretende-se compreender como exatamente ocorre esse processo de engajamento que muitas vezes pode alienar os jovens trabalhadores. E análise de dados do segundo questionário, a fim de entender se os *scorecards* dentro da perspectiva de aprendizado poderiam ser atrativos para os trabalhadores do conhecimento.

4. Resultados

Os resultados da pesquisa apontam que a questão das metas está muito presente no dia a dia de todos os trabalhadores, principalmente do trabalhador que oferece sua mão de obra em forma de capital intelectual. A carga horária excessiva de trabalho que é gerada em grande parte por conta das metas e prazos, impede que o funcionário tenha oportunidades reais de ter equilíbrio entre o trabalho e a sua vida pessoal, que, por sinal, foi um fator muito citado no que diz respeito aos aspectos que as empresas poderiam melhorar.

A alta competição também está muito presente no ambiente interno da empresa, demonstrando que o “darwinismo social” (HELOANI; PIOLLI, 2014, p. 121) faz parte da dinâmica das empresas, elevando o grau de individualidade, mesmo que seja velado, dentro da empresa.

O salário também tem uma grande importância para aqueles que trabalham, afinal, ele é a principal fonte de recurso para que o indivíduo consiga se sustentar e/ou sustentar uma família. Ele tem um forte impacto motivacional para a pessoa, sendo que, na pesquisa, os entrevistados elencaram o salário que deixa a desejar como algo desmotivador e causador de estresse.

Atrelado ao salário, o plano de carreira é um quesito muito importante tanto na teoria quanto na prática, pois ele permite que o funcionário enxergue um futuro dentro da organização.

O estresse, o *burnout*, e os problemas fisiológicos, são as doenças que apareceram em maior peso dentro da pesquisa. É importante citar que o *burnout* apareceu em segundo lugar, após o estresse (para o público feminino), isso pode ser explicado pois o público da pesquisa tem uma faixa etária a partir de 20 e 30 anos, então, muitas vezes essa

mulher acaba assumindo outros papéis dentro de casa que agravam o seu estresse, gerando uma sensação real de esgotamento. Porém, o estresse e os problemas fisiológicos são fatores de alerta para doenças ainda mais graves, mas como o público da pesquisa tem uma faixa etária mais jovem, é normal que doenças como depressão ou síndrome do pânico não apareçam com tanta frequência.

A grande maioria dos entrevistados enxergam que o seu trabalho gera valor para a sociedade e isso é um ponto positivo para a motivação deste funcionário, pois quando ele enxerga valor nas suas atividades, existe a oportunidade de ele encontrar um sentido dentro do seu trabalho. Analisando de outra forma, a utilização do capital intelectual, mesmo com todas as controvérsias, pode dar abertura para que o profissional exerça tarefas que irão impactar de forma benéfica um número contável ou incontável de pessoas. Mas esse trabalho também precisa gerar valor interno para aquele quem o executa, isso porque as atividades a serem exercidas devem, de alguma forma, ser um mecanismo que permita o sentimento de relevância dentro do ambiente organizacional e, também, um meio que desafie a utilizar habilidades.

A maioria das empresas, de acordo com a pesquisa, possui uma política de *feedback*, seja ela formal ou informal. Isso demonstra que as empresas realmente estão mais preocupadas em fornecer esse mecanismo de avaliação e desenvolvimento para o funcionário.

O modelo de Hackman e Oldham (1976) vai ao encontro dos resultados obtidos na pesquisa, pois o modelo engloba os três aspectos principais que são capazes de construir um sentido para o trabalho (tarefas variadas que requerem competências e habilidades, o trabalho com um impacto perceptivo na vida das pessoas e a liberdade do *feedback*), que se desdobram em quatro princípios (tarefas enriquecidas, equipes de trabalho, relações cliente-fornecedor e prática constante de *feedback*).

Isso mostra que existe uma relação forte entre a subjetividade (que compreende as relações de trabalho, cultura organizacional, impactos na sociedade e atividades que geram valor interno) e a satisfação no trabalho dentro de um contexto de desempenho de funções intelectualizadas.

Como os indivíduos conseguem enxergar valor em seu trabalho tanto de forma interna como externa, surge a necessidade, também, de

ter esse reconhecimento de sua própria empresa. Conforme a evolução do capitalismo e dos mecanismos de produção de mercadorias e, principalmente, serviços, existe uma sensibilidade muito maior no sentido subjetivo do trabalho, que, cada vez mais, deve ser levado em consideração pela empresa. Por isso que a motivação não está somente atrelada a grandes salários e promoções constantes, ela é algo que vem de dentro para fora e tanto a empresa quanto o ambiente de trabalho são fatores que tem o poder de influenciá-la, por isso que é muito importante valorizar esse aspecto, pois “uma pessoa motivada faz algo decisivo: ela procura excelência” (CORTELLA, 2016, p. 61).

O BSC vem como uma alternativa válida para equilibrar os interesses da empresa (lucro, rápida resposta ao mercado, inovação constante, produtividade etc.) e os interesses do funcionário (motivação, *empowerment*, comunicação, *feedback*, salário, etc.), pois é uma ferramenta utilizada nas empresas em que os entrevistados trabalham e recebeu *feedbacks* positivos. Um fato importante para a implementação do BSC, citado no texto, é a comunicação, sendo que 77% dos entrevistados recebem de forma clara os objetivos da organização e a maioria dos entrevistados também tem alinhamento de metas diretamente com o gestor. Esses dois dados conversam entre si, pois uma empresa consegue manter uma comunicação sem ruídos através de um acompanhamento periódico e assertivo sobre o que está acontecendo.

Apesar do cenário atual ser composto por clientes cada vez mais exigentes e imediatistas, a organização deve pensar em como manter o seu negócio no longo prazo, desenvolvendo os seus talentos e melhorando seu aprendizado. Ao todo, 93% dos entrevistados afirmam que as metas da sua empresa estão focadas no sucesso do negócio no longo prazo, porém 29% dos entrevistados acreditam que, mesmo as metas sendo focadas no longo prazo, não existe o investimento no desenvolvimento dos funcionários dentro da mesma perspectiva de tempo.

O BSC, por sua vez, busca o “desenvolvimento de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2) e esse pensamento complementa o pensamento do professor Cortella, sendo que, para se ter um equilíbrio, é importante existir uma clareza de propósito, enxergando o crescimento futuro.

5. Conclusão

A presente pesquisa permeou pontos teóricos e práticos a respeito do trabalho atual, sem deixar de dar uma grande atenção à história que construiu as configurações do trabalho moderno. Como dito no início, a acumulação não se originou da Revolução Industrial, pois os seus traços tem início na transição de um estilo de vida nômade para o sedentário. Acumular, naquela época, estava relacionado às questões de sobrevivência, mas, com o passar do tempo, isso foi caminhando para um outro patamar, no qual os produtos feitos deixam o seu valor de uso, para terem um valor de troca.

Porém, foi na Revolução Industrial, no século XIX, que os modos de produzir, consumir e, principalmente, trabalhar foram totalmente modificados. A massificação dos produtos foi consequência de uma nova configuração no processo de trabalho criado por Henry Ford, batizado com o seu nome (Fordismo), nele, tudo era organizado, cada funcionário era como uma pequena engrenagem de uma grande máquina, sendo que todos tinham os seus devidos postos e suas funções. Porém, essas engrenagens eram tão pequenas e limitadas que a pessoa “funcionário” deixava de existir e passava a ser somente aquela tarefa que lhe era ordenada.

O Toyotismo veio para modernizar essas relações e tentar trazer a pessoa “funcionário” de volta, por meio do uso de suas faculdades mentais e do trabalho em equipe. Porém, esse modelo também não se mostrou perfeito, sendo que começaram a existir reivindicações, por que ele era voltado para uma produção mais enxuta e rápida e, desta forma, a pressão era constante e o trabalho era intenso.

Por esse motivo, ao longo da pesquisa, foi possível perceber que, a todo tempo, a sociedade está sofisticando modelos. É evidente que a mudança tecnológica e a busca de conhecimento está sempre em uma crescente, mas a precarização do trabalho é algo que está presente para todos, sendo que para alguns mais e para outros menos. A busca pelo consumo também faz crescer a demanda de trabalho e é por isso que o objeto da pesquisa se dá no entendimento desses novos anseios e em como funciona o dia a dia de pessoas que vivem esse dilema atualmente, verificando pela perspectiva do BSC para saber se as

suas premissas estão, de fato, alinhadas com a visão das organizações, de acordo com o ponto de vista das pessoas que nelas atuam.

O trabalho assumiu um caráter complexo, bem como o seu significado. Hoje ele não significa somente um meio de sobrevivência, mas sim, uma forma de socializar, um *status*, e, até mesmo, uma realização. Porém, ele carrega seu viés negativo de pressão, metas, alta competição, dentre outros fatores já citados na pesquisa, que fazem parte da realidade de um trabalhador moderno. Grande parte desses pontos negativos citados são consequência da instabilidade, falta de estrutura e do excesso de agressividade nas empresas (que pode ser representado por metas que extrapolam a realidade, falta de diálogo e transparência).

Conforme dito, na teoria, as pessoas estão vulneráveis a ter doenças relacionadas ao trabalho intelectual por conta dos fatores anteriormente citados e, durante a pesquisa de campo, foi possível perceber que isto é algo que de fato acontece, desde as doenças mais silenciosas, até a depressão.

Porém, ao longo do estudo, concluiu-se que esses problemas e a dinâmica de trabalho fazem parte da identidade das pessoas, porque se as empresas atuam freneticamente, é porque no âmago da sociedade está se formando uma cultura cada vez mais imediatista e cheia de inovações. Desta forma, a identidade das pessoas está sendo formada com base nesse novo jeito de viver, por esse motivo, no trabalho teórico, foi citada a questão da identificação (HALL, 2005), que está atrelada a um estado contínuo de mutação. Essa discussão se mostra importante porque ao mesmo tempo que o trabalho impacta a vida das pessoas com suas novas nuances, essas pessoas também são responsáveis por esse novo estado, vivendo o seu reflexo no espelho, sendo criadores e criaturas.

Mesmo vivendo à luz daquilo que foi criado, é muito importante perceber que esta nova configuração intelectualizada requer formas superiores de gerenciamento para que tanto as pessoas quanto as empresas consigam se adequar com menos desgaste. O estudo sobre a qualidade de vida do trabalho procura englobar aspectos pertinentes ao trabalho intelectual, de forma que ele seja valorizado e melhor aproveitado, levando em consideração fatores biopsicossociais. Somando esse tema ao modelo de gestão orientado pelo BSC, é perceptível que, de

fato, a questão financeira é importante, mas uma organização que não tem visão qualitativa e quantitativa de outras perspectivas, pode não ter um desempenho de acordo com o esperado e causar desmotivação no seu quadro de funcionários, não se preparando, então, para estabelecer um legado de longo prazo e sobreviver nesse mercado tão competitivo.

A proximidade é um ponto de partida para entender os funcionários, pois a pesquisa mostra que a atitude de ouvir, o reconhecimento verbal, o respeito e a transparência são pontos que fazem a diferença na motivação diária.

Revisar e ponderar as metas é um aspecto mais delicado, que depende muito do negócio, porém é importante levar em consideração até que ponto ela é realizável, para não ser algo impossível, desmotivador e causador de estresse excessivo.

Investir em capacitação também é importante para melhorar a força de trabalho já existente, isso foi citado na pesquisa de campo e se mostra coerente, pois em um mundo tão volátil, é mandatório que todos estejam atualizados para executar bem suas atividades.

Por fim, foi possível concluir que, dentro de uma empresa, o pacote de benefícios, por si só, não basta. É importante que os empregadores tenham um olhar mais sofisticado com relação aos seus funcionários e suas motivações para proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Essa sofisticação não está necessariamente atrelada a grandes investimentos monetários, mas sim a uma percepção mais humana dentro de uma entidade que visa números.

Referências

ANTUNES, R. As novas formas de acumulação do capital e as formas contemporâneas de estranhamento (alienação). *Caderno CRH*, Salvador, v. 15, n. 37, p. 23-45, 2002.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"*: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- BOM SUCESSO, E. P. *Trabalho e qualidade de vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Dunya, 1998.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CORTELLA, M. S. *Por que fazemos o que fazemos? aflições vitais sobre o trabalho, carreira e realização*. 1. ed. São Paulo: Planeta, 2016.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências - um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- FURTADO, O. *Trabalho e solidariedade*. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista brasileira de medicina psicossomática*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-80, 1997.
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. *organizational behavior and human performance*. *Organizational behavior and human performance*, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.
- HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.
- HELOANI, R.; PIOLLI, E. Trabalho e subjetividade na “nova” configuração laboral: quem paga a conta?. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, Salvador, v. 6, n. 2, p. 118-129, 2014.
- HOLLOWAY, John. A note on alienation. *Historical materialism*, London, London School of Economics, 1997.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MÂNGIA, E. F. Alienação e trabalho. *Revista de Terapia Ocupacional*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 34-42, 2003.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Cambridge, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho*. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SOARES, G. G. *A implantação do balanced scorecard na gestão de recursos humanos: o caso prático de uma empresa brasileira*. 2011. Tese (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Porto, 2011.

VALMORBIDA, D. S.; FRANÇA, L. Trabalho e vida pessoal: o equilíbrio necessário. *Boletim Técnico Senac: A Revista da Educação Profissional*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, p. 65-71, 2008.

VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2013.

Fatores inovadores nas pequenas e médias empresas que contribuem para a eficácia organizacional

Bianca Bianchi de Paula
Prof. Dr. Crisomar Lobo de Souza

Resumo

O estudo dos fatores de inovação têm sido motivo de diversos estudos no contexto da gestão da inovação, no entanto, a adoção da influência dos fatores de inovação nos objetivos das pequenas e médias empresas (PME) variam de pesquisa para pesquisa, o que torna as pesquisas pouco consensuais entre os próprios pesquisadores em termo dos resultados obtidos. Tendo em vista esse problema, esta pesquisa teve como objetivo analisar quais os fatores de inovação que influenciam nos objetivos das PME. Para realização desta pesquisa, foi feito um estudo das revisões literárias sobre o assunto e o mapeamento dos fatores inovativos por meio de uma *survey*, da qual obteve-se 54 respostas válidas. Os resultados confirmam que os fatores de inovação são cruciais e influenciam no resultado do negócio, evidenciando a teoria de Tidd, Bessant e Pavitt, na qual os autores afirmam que a inovação gera valor ao negócio e, conseqüentemente, leva ao enriquecimento da organização. As análises descritivas dos gráficos demonstram que a média do grau de importância dos fatores dos entrevistados condiz com a média do resultado de negócio, evidenciando uma relação entre esses dois itens.

Palavras-chave: inovação; pequenas e média empresas; fatores de inovação.

1. Introdução

As empresas são criadas para gerar valor aos seus *stakeholders*, para isso, precisam ter sucesso no mercado. Para as pequenas e médias empresas (PME) serem competitivas no mercado, elas necessitam de alguma forma agregar valor aos seus produtos ou serviços. Mas, em um mercado muito competitivo, as PMEs precisam ser criativas para oferecer produtos e serviços competitivos.

A inovação permite que as empresas inovem em produtos, processos, *marketing* ou em mudanças organizacionais. Em 2011, no evento World Trade Center Association, o diretor superintendente do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) afirmou que as PME inovadoras conseguem dobrar o faturamento em relação às que não investem em inovação. Alguns pequenos empresários e empreendedores acham que para praticar a inovação necessitam de altos investimentos ou que é necessário o emprego de novas tecnologias. No entanto, a inovação é um processo de criar valor para o negócio, por meio de ideias novas que serão implementadas. O que é necessário é ter uma construção de sólidos processos de gestão e uma organização capaz de transformar ideias em fatos.

O processo de inovação é muito parecido com os fundamentos das funções básicas da empresa. Inovação não é algo que todas as organizações precisem em grandes quantidades, mas, devem ser factíveis com as oportunidades e as capacidades da organização. O difícil não é ter ótimas ideias, mas sim implementá-las. Por isso, inovar vai além de ter boas ideias, bons processos e ferramentas. É necessário que funcione em conjunto, com indicadores de desempenho e recompensas capazes de transformar planos em realidade.

Inovação é um ingrediente indispensável para as PME terem sucesso no mercado e deve ser gerida para estabelecer um equilíbrio entre criatividade e captação de valor, de maneira que a empresa consiga gerar novas ideias e, a partir delas, consiga o máximo de retorno possível desse investimento. Portanto, esta pesquisa tem como objetivo analisar quais os fatores de inovação que influenciam nos objetivos das PME.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Pequena e média empresa (PME)

Apesar de muitos acadêmicos adotarem o número de empregados como um critério quantitativo para definir as pequenas e médias empresas (MONTE CARMELO; SCHOEPS, 1979), ainda não há uma definição universal do termo aceita por todos no meio acadêmico. Segundo Barros (1978), há uma certa pluralidade nos métodos escolhidos pelos diversos autores, sejam por dados quantitativos ou qualitativos, para que se consiga obter uma definição mais precisa do conceito de PME.

Outros estudos indicam que as pequenas empresas, em uma visão mais generalizada, são as que não ocupam posição de domínio ou o controle do mercado; e a sua direção é composta pelos próprios proprietários do negócio, havendo a inexistência de vínculos com grandes instituições ou corporações financeiras (GONÇALVES; KOPROWSKI, 1995, p. 34). Já para Resnik (1990), além delas possuírem a sua diretoria exercida pelos donos, dentro da instituição pequena, não há uma necessidade de descentralização da unidade de comando, assim como a sua estrutura.

Atualmente, no Brasil, as PME podem desenvolver um papel fundamental no desenvolvimento de tecnologias gerenciais, adaptação de tecnologias importadas para uma adequação das necessidades operacionais na conjuntura do país (BATALHA; DEMORI, 1990). Observa-se que as PME possuem um papel complementar fundamental para as grandes organizações, assim como elas possuem um papel complementar para as pequenas empresas, tendo como resultado uma relação interdependente no mercado (DRUCKER, 1975, p.720). Como elas têm uma produção em baixa escala, obtém-se uma vantagem competitiva no que diz respeito à inovação e a flexibilização, fazendo com que possam responder rapidamente às diversas alterações das demandas no mercado (KRUGLIANSKA, 1996).

Ademais, as PME são fontes geradoras de serviços e possuem um papel fundamental no que diz respeito à absorção da mão de obra pouco especializada, problemática, que aflige a economia mundial de diversos países, constituindo-se, assim, uma solução para as altas taxas

de desemprego (CÂNDIDO, 1998, p. 3). Visto isto, estas transformam-se em uma solução viável para o revigoramento da economia global, além de cooperar com um alto desempenho de fatores como a mobilidade social e a distribuição de renda equilibrada (DOMINGOS, 1995, p. 46). Portanto, devido a diversas contribuições destas empresas para a sociedade atual, políticas de apoios a estas vem sendo efetivadas, como uma forma de estimular o desenvolvimento do mercado regional (ROTHWELL; DOGSON, 1992).

Apesar da predominância do modelo de especialização flexível (RIZZONI, 1994), assim, como sua importância e sua alta capacidade de inovação no mercado, as PME não usufruem do total de sua capacidade de inovar, devido elas possuem um menor acesso às informações tecnológicas (OHLER; POLT; ORGANISATION OF ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 1995). Essa questão ocorre devido o processo de liberação de crédito para as PME ser menos favorável a elas, sendo assim, a falta de capital para sua expansão e seu desenvolvimento acaba se tornando parte do cotidiano das firmas, tendo como resultado um fator prejudicial para as pesquisas de desenvolvimento de novos produtos e processos (SEBRAE, 1994, p. 42).

2.2. Conceito de inovação

O meio de organização econômica que perpetua na sociedade contemporânea é realizado por meio do sistema capitalista. Sendo assim, ele incentiva e gera a necessidade de inovação, quebrando quaisquer diretrizes costumeiras estabelecidas em certos momentos. Portanto, se instala uma necessidade competitiva no mercado, para que, assim, se criem novas diretrizes (ARRIGHI, 1998). Visto isso, tem-se a conclusão de que a origem da inovação é proveniente da demanda e criação de oportunidades ou mudanças situacionais, é por isso que as empresas se tornam protagonistas quando o assunto tratado é a inserção da inovação. Porém, é errônea a ideia de que a inovação e o desenvolvimento se dão apenas às ações das empresas, pois o processo também necessita da coletividade (STAUB, 2001).

Um dos primeiros autores a escrever sobre a inovação foi Joseph Schumpeter. Para este autor, a inovação era usada pelas empresas para obter vantagens estratégicas. Entretanto, estas vantagens poderiam ser copiadas por outras empresas, forçando-as a buscarem sempre algo novo, repetindo-se, assim, o ciclo de inovação. A este processo de renovação da inovação Schumpeter denominou de “destruição criativa”. Para o autor, o empreendedor constituía um fator essencial para as mudanças da economia, por meio da introdução e ampliação da inovação (SCHUMPETER, 1982). Outras definições sobre inovação surgiram mais tarde. Dosi (1988) afirmou que a inovação está relacionada à descoberta, à experimentação, ao desenvolvimento, à imitação e à adoção de novos produtos, novos processos de produção e novos arranjos organizacionais. Para Jacques Morin e Richard Seurat, a inovação seria a habilidade de aplicação das diversas áreas do conhecimento, sejam elas técnicas ou científicas, em situações novas, nas quais se encontram circunstâncias favoráveis para a realização de um objetivo exato (MORIN; SEURAT, 1998). Tidd, Bessant e Pavitt (2008) classificaram a inovação como algo novo, que agrega valor social e riqueza.

O Manual de Oslo, que é parte de uma série de publicações da instituição intergovernamental Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), define inovação como:

uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO, 2004, p. 55).

De acordo com o manual, os produtos resultantes da inovação deverão ser postos no comércio para o qual foram criados ou, então, sua utilização deverá ser realizada dentro dos processos de criação, com a finalidade de se obter melhorias. Além do mais, o ato de inovar não se restringe apenas à criação de um produto ou processo inédito no mercado, pois, a prática da aplicação de técnicas ou processos novos, que antes eram inexistentes dentro da empresa, é considerada

uma ação inovadora. Já Utterback e Affuah (1998) afirmaram que a incerteza da inovação é tanto maior quanto é seu grau de inovação, o que provocaria uma diferenciação na condição da empresa. Essa incerteza provocaria a modificação, de forma adaptativa ou radical, em um produto ou serviço, criando um valor que poderia ser sustentado e que poderia fazê-la obter vantagem competitiva. A Kodak, por exemplo (JULIBONI, 2008), enfrentou dificuldades para se repositonar no mercado, porque deu pouca importância para as câmeras digitais, em um momento em que estava havendo uma ruptura das câmeras de filme para as digitais.

Outros autores de grande influência, como Peter Drucker e Clayton Christensen, também contribuíram para a definição de inovação. Drucker (1975) afirmou que quando um produto ou serviço diferente proporcionava uma satisfação ao cliente, era uma inovação. Assim, associava a inovação à geração de valor. Christensen e Veiga (2003) tinham uma visão semelhante à de Peter Drucker em relação aos clientes. Para ele, as empresas deveriam ouvir seus clientes, romper com as formas tradicionais de fazer negócios e adotar inovações disruptivas. Para o autor, inovação disruptiva é a transformação de recursos em produtos e serviços de grande valor agregado, provocando grandes mudanças no mercado.

Observa-se, também, que a transformação de uma invenção em produtos, serviços e processos, visando uma melhoria nos setores da economia, tendo como resultado benfeitorias para as empresas e compradores, é denominada de inovação (IAROSINSKI NETO, 1998). Porém, é necessário se atentar para não estar confundindo a inovação com a palavra “invenção”, pois, a invenção é uma nova ideia que possui potencialidade para uma determinada procura comercial (SCHUMPETER, 1988). Outra análise crucial, no que diz respeito ao assunto, é saber diferenciar a inovação da inovação tecnológica, pois, a primeira busca suprir questões de uma esfera mais ampla da área corporativa, como produtos, processos ou serviços (BERTZ, 1987); enquanto a inovação tecnológica fica restrita a apenas apresentar soluções para as questões de cunho tecnológico (DOSI, 1982). A inovação também é distinguida em dois grupos característicos, sendo elas a inovação incremental, na qual incorpora melhorias a mercadorias ou processos já existentes (TIRONI; CRUZ, 2008), e a radical, que é considerada um produto, serviço ou

processo, que expressa atributos de funcionamento inexistentes anteriormente, apresentando melhorias importantes de performance ou custo e mudam o comércio existente ou originam um novo negócio (LEIFER, et al., 2000).

O êxito na capacidade de inovação é dependente de fatores como a informação e rede de relacionamentos; de acordo com Shane (2003), as interações sociais entre os membros organizacionais auxiliam na disseminação da informação. Sendo assim, o fator informação pode ser encontrado em dois tipos de ambientes: os internos, que seriam as áreas de dentro da própria empresa ou, até mesmo, outra instituição pertencente ao mesmo grupo de empreendedores, e os ambientes externos, que seriam os concorrentes, os consumidores, os fornecedores, as faculdades, as pesquisas científicas e tecnológicas etc. (LUZ; OLIVEIRA; ORNELAS, 2004). Além do que, para que se consiga sucesso no quesito inovação, é necessário obter uma transformação das informações em novos conhecimentos (FORT; RASTOIN; TEMRI, 2005).

A importância de práticas inovadoras dentro do contexto organizacional de uma empresa se deve aos resultados positivos que elas apresentam; visto como uma oportunidade empreendedora, a aplicação do processo de inovação ocasiona um preço maior que o custo de produção, gerando, assim, valor para o cliente e a constituição de um novo sistema redefinindo recursos (SHANE, 2003). Seus efeitos são irreversíveis e fixos, fornecendo sustentação à companhia, pois sabe-se que a falta do processo acarreta no desaparecimento das firmas (FREEMAN, 1975).

2.3. Fatores de inovação

Nos dias atuais, pequenas empresas, assim como as grandes organizações, são cientes de que a inclusão de uma gestão inovadora na organização acarreta um aumento nos indicadores de crescimento, tais como: maior participação de mercado, maior eficiência de produção, crescimento de produtividade e um aumento da receita (SHEFER; FRENKEL, 2005). Além do mais, a inovação tem um papel fundamental no que diz respeito à integralização das PME no ambiente competitivo, podendo-se concluir que ela é essencial para o alcance de uma

estratégia competitiva na organização (KEIZER; DIJKSTRA; HALMAN, 2002). Sendo assim, para que seja eficaz a implementação do modelo inovador dentro de uma instituição, é necessário assegurar uma gestão eficiente dos diversos setores e recursos da empresa para que se garanta a sustentabilidade do desenvolvimento inovador (VAN AUKEN; MADRID-GUIJARRO; LEMA, 2008).

No meio acadêmico, podemos verificar que há um número muito alto de pesquisas relacionadas as PME, que tem como o principal foco ajudar as empresas a se manterem no mercado, porém, tais análises evidenciam somente os fatores financeiros, esquecendo-se dos demais, tendo como resultado uma compreensão incompleta da complexidade do processo de crescimento de uma organização (STOREY, 1994). Sendo assim, é essencial que o estudo destes fatores seja realizado de forma simultânea, ao invés do estudo isolado de cada um deles; a observação de forma integrada de tais variáveis acarreta uma série de benefícios, pois eles promovem um cenário mais amplo, ao invés de uma visão monocular do quadro da empresa (O'REGAN; GHOBADIAN; SIMS, 2006).

Staub (2001) já afirmava que a inovação e o desenvolvimento estratégico não são formados pelas ações isoladas das empresas, mas são frutos da coletividade na organização. Segundo os autores O'Regan, Ghobadian e Sims (2006), existem três elementos essenciais do meio organizacional que proporcionam a inovação, os quais são a gestão estratégica, a cultura organizacional e a liderança. Já para Gunasekaran et al. (1996), McAdam, (2000); e Van der Wiele e Brown (2000), a gestão da qualidade total e melhoria contínua é um fator que desempenha um papel fundamental para a evolução dos empreendimentos de inovação em todas as organizações. Wilson e Strokes (2006) afirmavam que o líder é a peça principal para a desenvoltura de práticas inovadoras; já outros autores afirmam que a cultura organizacional é uma importante promotora da implementação da inovação (HYLAND; BECKETT, 2005; VOSS, et al., 1998).

Em uma pesquisa realizada pelos autores Nicholas O'Regan, Ghobadian e Sims (2006), tendo como objeto de estudo as PME dos setores de eletrônicos e tecnologia, foi constatado que as empresas que tinham um grau de comprometimento elevado com os fatores de inovação obtiveram melhores resultados com suas metas e objetivos,

em contrapartida, a maioria das instituições que tiveram um baixo grau de comprometimento com os fatores de inovação não conseguiram alcançar suas metas. Portanto, é essencial que o gerente ou os diretores tenham uma orientação para examinar os fatores simultaneamente, para que, assim, consiga se obter um parâmetro completo da situação da instituição, ao invés de verificar os acontecimentos de forma isolada, atrapalhando a desenvoltura da implementação da inovação (O'REGAN; GHOBADIAN; SIMS, 2006).

3. Método

Foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva. Os estudos de natureza descritiva procuram descobrir as características de um fenômeno. Ela é utilizada quando o pesquisador deseja ter um melhor entendimento do comportamento de diversos fatores que influenciam determinado fenômeno. A pesquisa quantitativa permite o emprego da mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes, utiliza dados através de uma amostra representativa de uma população específica, da qual os resultados são generalizados e tem como princípio a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança nas inferências (RICHARDSON, 2017).

A coleta de dados foi realizada através de uma *survey*, além da pesquisa bibliográfica sobre o assunto. Os questionários estruturados foram elaborados com questões fechadas e aplicados pelo pesquisador no local da entrevista.

Os dados foram coletados na feira do empreendedor de São Paulo, realizada pelo Sebrae.

4. Análise

Para alcançar o objetivo dessa pesquisa, foi elaborado um questionário com o intuito de mensurar e conhecer o grau de concordância do entrevistado. Foi utilizada a escala de Likert, na qual os respondentes

deveriam escolher valores que vão de um a cinco. Tais valores devem ser interpretados como: 1 - “sem importância”; 2 - “pouco importante”; 3 - “parcialmente importante”; 4 - “importantes” e, 5 - “totalmente importante”.

Referente à importância da opinião dos fornecedores (Gráfico 1) fica evidente uma preocupação dos entrevistados em relação à importância dada aos seus fornecedores e como a comunicação é crucial para o relacionamento de ambos; seguindo a escala Likert, 61,11% dos entrevistados dão nota máxima (5) ao grau de importância em ouvir a opinião dos fornecedores; seguido de 25,93% com nota 4; 11,11% com nota 3; e 1,85% atribuíram a nota 2.

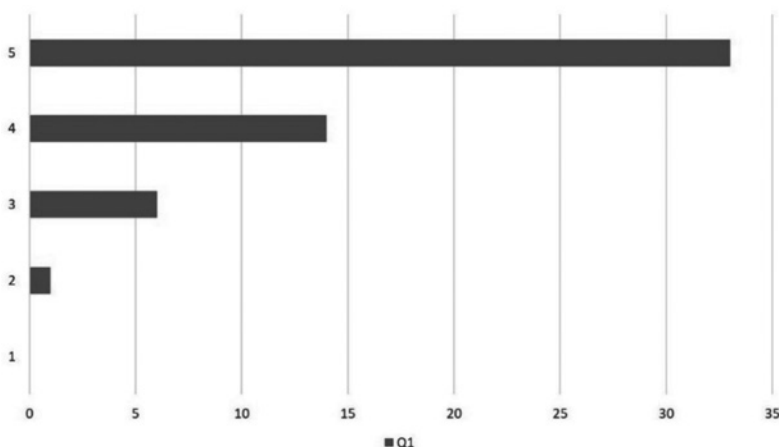


Gráfico 1. A importância de ouvir a opinião dos fornecedores.

Fonte: elaborado pelos autores.

Com relação a escutar os clientes (Gráfico 2), em que foi questionado o quanto o empresário considera importante ouvir a opinião dos clientes, 98,15% dos entrevistados forneceram a nota máxima da escala - “muito importante” -; e apenas 1,85% concederam a nota 3. Tais dados evidenciam um comportamento quase uniforme dos empreendedores quanto ao seu relacionamento com os clientes.

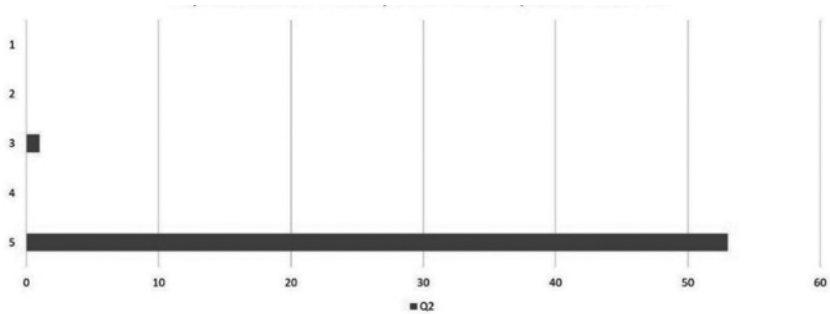


Gráfico 2. A importância de ouvir os clientes.

Fonte: elaborado pelos autores.

Sobre a importância de parcerias com as instituições de fomento (Gráfico 3), foi indagado aos entrevistados o quão importante eles avaliavam as parcerias com as instituições de fomento de inovação do Estado, a maioria (59,26%) respondeu que considera “muito importante”; 31,48% dos entrevistados concederam nota 4; 18,52% concederam nota 3; 7,41% a nota 2; e 7,41% a nota 1.

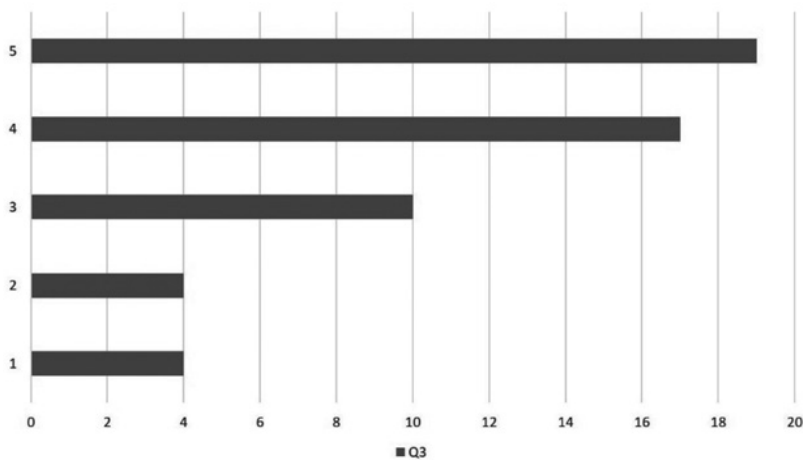


Gráfico 3. A importância de parcerias com instituições de fomento de inovação do estado.

Fonte: elaborado pelos autores.

A respeito do grau de importância dos incentivos fiscais (Gráfico 4) cerca de 59,26% dos interrogados afirmam que é “muito importante” os incentivos fiscais e financeiros para o fomento da inovação, por parte do governo, para as instituições privadas, assim como 14,81% concederam nota 4; 12,96% nota 3; 5,55% atribuíram a essa questão a nota 2; e 7,41% concederam nota 1.

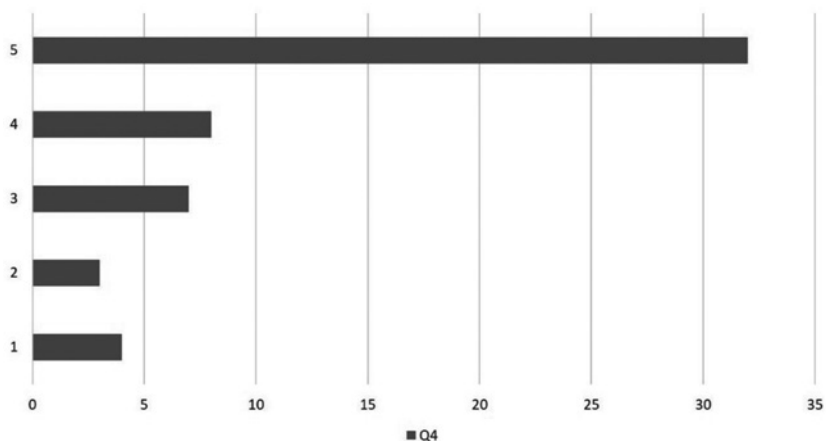


Gráfico 4. A importância de incentivos fiscais e financeiros, para o fomento da inovação por parte do governo.

Fonte: elaborado pelos autores.

Para o Gráfico 5, foi indagada a importância de parcerias com universidades, que buscam aprimorar tecnologias ou processos para obter um maior alcance na inovação, 53,7% avaliaram como “muito importante”, atribuindo assim a nota 5; 18,52% relataram como “importante”; fornecendo a nota 4; 18,52% escolheram a nota 3, como “parcialmente importante”; somente 1,85% dos entrevistados responderam como “pouco importante”, ou seja, nota 2; e 7,41% relataram como “sem importância”, escolhendo o grau mais baixo, de número 1.

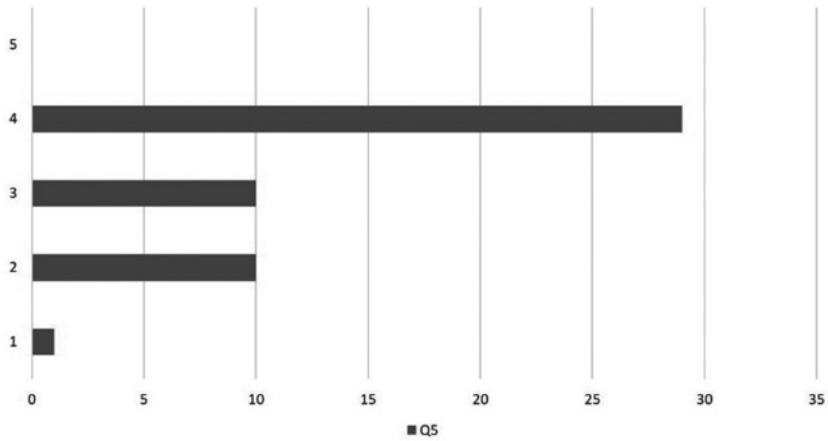


Gráfico 5. A importância de parcerias com universidades para o desenvolvimento de pesquisas para inovar.

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao verificarmos o Gráfico 6, no qual é questionado aos entrevistados se a inovação agrega valor ao seu negócio, ficou evidente um comportamento uniforme dos empresários, em que 88,89% deram nota máxima 5; seguido de 9,26% que concederam nota 4; e apenas 1,85% deram nota 3.

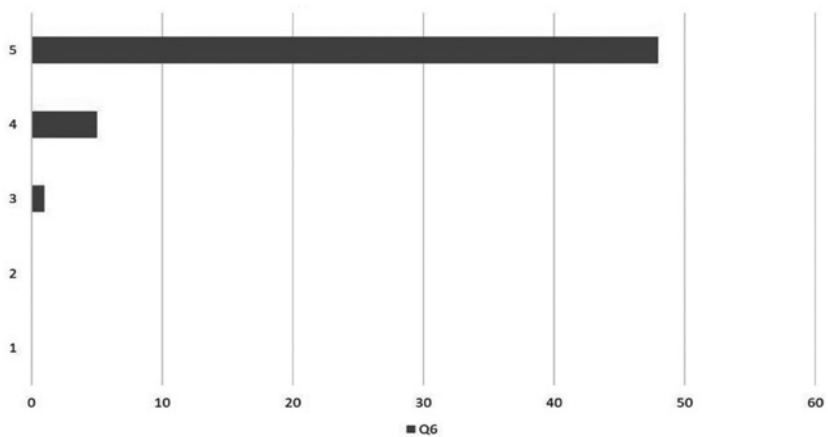


Gráfico 6. Valor ao negócio.

Fonte: elaborado pelos autores.

Logo, ao observarmos o Gráfico 7, em que se pergunta o quanto a inovação representa no resultado do seu negócio, verifica-se que 57,41% dos entrevistados afirmam que a inovação é efetiva quanto ao seu resultado no negócio, concedendo nota máxima; 29,63% escolheram a nota 4; 11,11% responderam nota 3; e apenas 1,85% atribuíram nota 1.

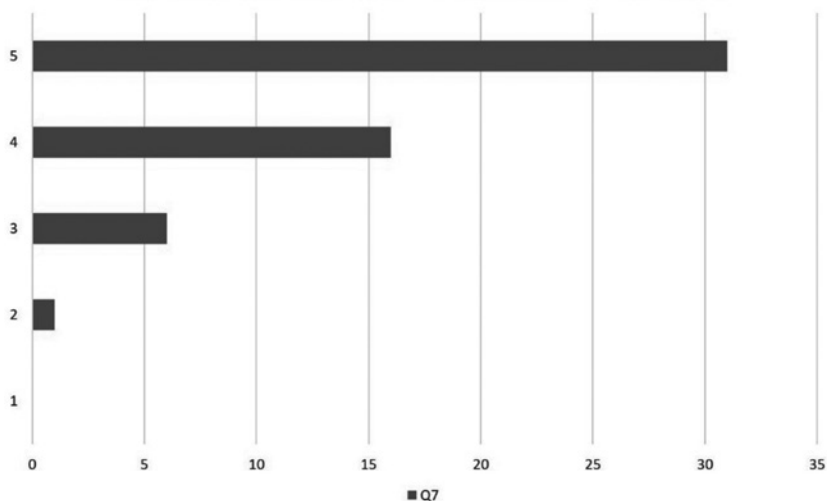


Gráfico 7. A inovação e o resultado no negócio.

Fonte: elaborado pelos autores.

Acerca da importância da pesquisa e desenvolvimento (Gráfico 8), foi questionado qual é o grau de importância que é tratada a pesquisa e desenvolvimento em sua organização, percebe-se uma queda da nota máxima pelos entrevistados em comparação com os outros gráficos, em que 37% concederam a nota 5; 30% responderam nota 4; 24% atribuíram a nota 3; 7,41% nota 2; e, por fim, 1,85% responderam nota 1.

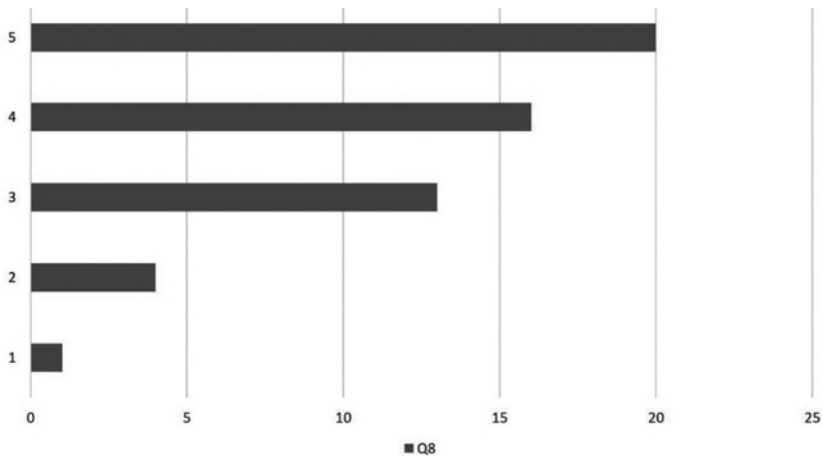


Gráfico 8. Importância da Pesquisa e Desenvolvimento na organização.
 Fonte: elaborado pelos autores.

Observando o Gráfico 9, é possível visualizar que a maioria dos entrevistados concederam a nota máxima (5) aos fatores. Referente ao fator “gestão da liderança na inovação”, cerca de 51,85% afirmaram que ele é muito importante para a organização, concedendo, assim, a nota 5; 31,48% atribuíram a nota 4; 9,26% a nota 3; seguido de 5,55% com a nota 2; não houve atribuição referente à nota 1; e 1,85% dos entrevistados não responderam à pergunta.

Sobre a gestão da cultura organizacional na inovação, é importante pontuar que este foi o fator que recebeu as notas mais baixas em comparação aos demais, cerca de 38,89% das organizações responderam que ele é “muito importante”, concedendo a nota 5; 31,48% optaram pela nota 4; 16,67% atribuíram a nota 3; seguidos de 11,11% com a nota 2; e apenas 1,85% concederam a nota 1.

A gestão da qualidade na inovação foi o fator que obteve as maiores médias entre os empreendedores, em que 50% dos questionados responderam com a nota máxima 5; 37% atribuíram a nota 4; 9,26% com a nota 3; 1,85% concederam a nota 2; e cerca de 1,85% dos entrevistados não responderam à questão.

Outro fator que também obteve uma média mais alta em relação aos outros foi a gestão estratégica na inovação, em que 48,15% dos respondentes deram nota, 5; 35,19% reportaram nota 4; 14,81% deram a

nota 3; e 1,85% deles não responderam a esta questão. É interessante salientar que nenhum dos questionados responderam com os graus “sem importância” e “pouco importante” a este fator.

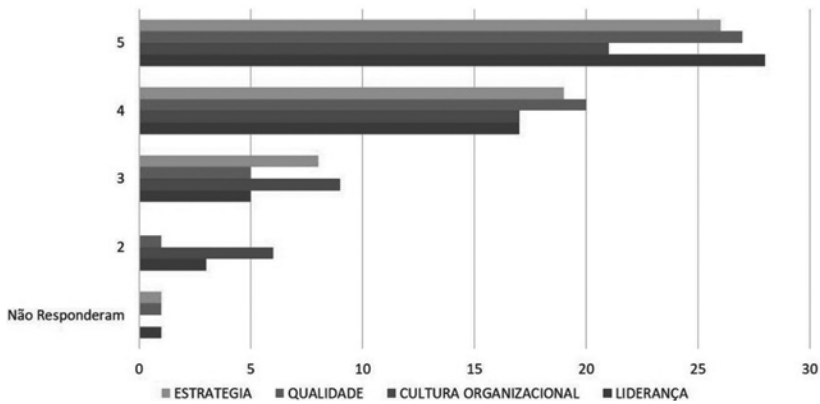


Gráfico 9. A importância dos fatores de inovação.

Fonte: elaborado pelos autores.

Averiguando o Gráfico 10, em que foi questionado como é realizada a análise dos fatores de inovação, 5,56% relataram realizar a observação de forma totalmente separada, seguidos de 17% que realizam tal situação de forma separada, 37% afirmam executar tal ação de forma simultânea e separada, 31% realizam de forma simultânea e 9,26% faz tal operação de maneira totalmente simultânea.

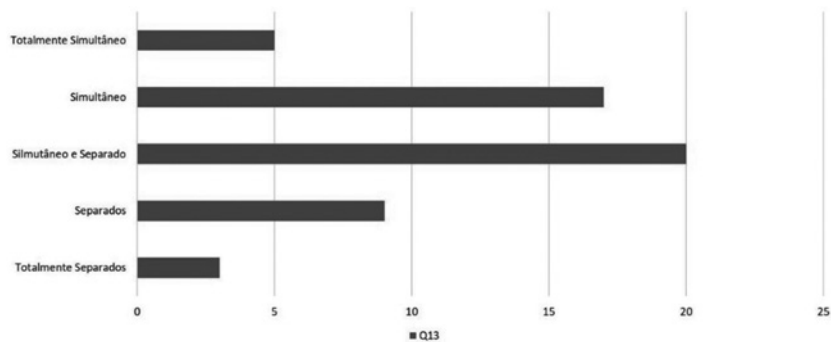


Gráfico 10. A forma de análise dos fatores.

Fonte: elaborado pelos autores.

O comportamento uniforme entre os entrevistados se repete na questão relacionada à regulação e o governo (Gráfico 11), em que 59,26% dos empresários afirmam que a regulação do governo atrapalha no investimento da inovação, dando nota máxima (5) a essa questão, seguido de 9,26% com a nota 4; 20,37% responderam nota 3; 5,55% deram nota 2; e apenas 3,7% deram a nota 1.

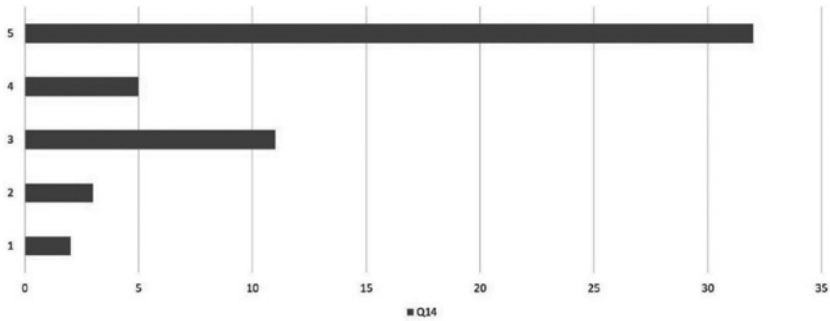


Gráfico 11. A regulação do governo e como ela atrapalha no investimento a inovação.

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao analisarmos a questão dos colaboradores participando na gestão (Gráfico 12), cerca de 35,19% dos entrevistados deram nota 5, referente ao grau que os colaboradores participam na geração de ideias; posteriormente, cerca de 24,07% concederam nota 4; seguidos de 24,07% com a nota 3; 7,40% nota 2; e 9,26% assumiram que os funcionários não participavam na geração de ideias, ao responderem com a nota 1.

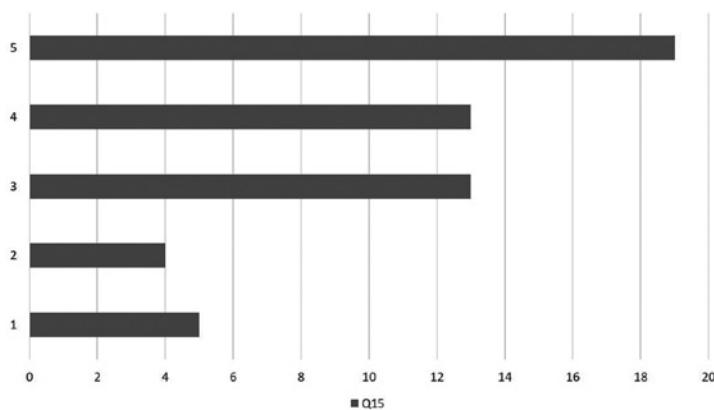


Gráfico 12. A participação dos colaboradores na geração de ideias.

Fonte: elaborado pelos autores.

A respeito ao tema “tomada de decisão” (Gráfico 13), cerca de 42,59% a realizam de forma centralizada e descentralizada; 24,07% a efetuam de forma centralizada; 16,67% afirmam que a fazem de forma totalmente centralizada; seguido de 16,67%, que a executam de forma descentralizada; e 0% dos entrevistados afirmaram que a fazem de forma totalmente descentralizada. Para uma melhor compreensão, a alternativa “descentralizada centralizada” pode ser entendida como parcialmente descentralizada ou centralizada.

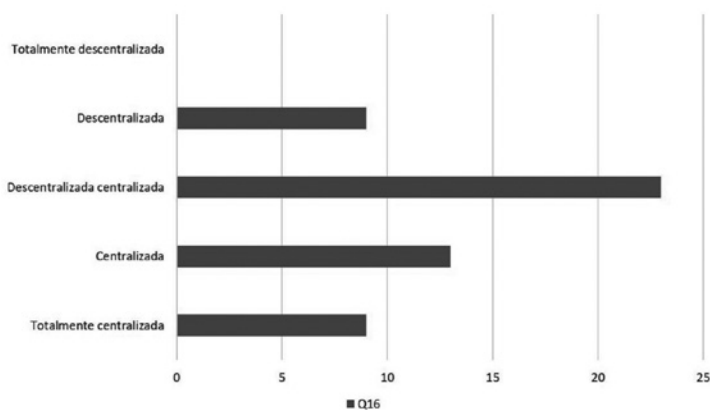


Gráfico 13. O tipo de tomada de decisão.

Fonte: elaborado pelos autores.

No Gráfico 14, observa-se que o maior índice de inovação pela empresa concentra-se nos produtos, totalizando 37,04%; já com 14,81% e ficando em segundo lugar, os entrevistados afirmam que o foco da inovação é realizado proporcionalmente nos produtos, processos e *marketing*. Posteriormente, 12,96% foram destinados aos processos, 11,11% ao marketing, 7,41% em produtos e processos e, apenas, 3,7% nos processos e *marketing*. É relevante ressaltar que cerca de 5,55% dos entrevistados não responderam a essa questão.

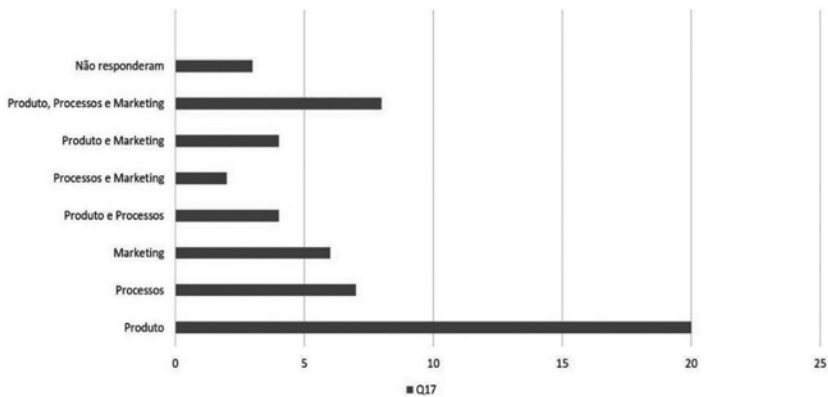


Gráfico 14. O foco da inovação nas empresas.

Fonte: elaborado pelos autores.

5. Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo procurar analisar quais são os fatores que influenciam nos objetivos das PME. Os resultados, de forma resumida, confirmam que os fatores de inovação são cruciais e influenciam no resultado do negócio, evidenciando a teoria de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), na qual os autores afirmam que a inovação gera valor ao negócio e, conseqüentemente, leva à riqueza da organização. Tendo em vista uma alta taxa de mortalidade no mercado brasileiro, os empreendedores atentaram-se à necessidade de investir nos fatores de inovação para a sua permanência e longevidade no mercado; tal afirmação é pertinente ao observar uma resposta positiva dos entrevistados, em

que demonstra uma média elevada ao grau de importância dado aos fatores estudados.

As análises descritivas dos gráficos demonstram que a média do grau de importância dos fatores dos entrevistados condizia com a média do resultado de negócio, evidenciando uma relação diretamente proporcional entre esses dois itens. Ademais, os fatores “gestão da qualidade da inovação” e “gestão da liderança na inovação” obtiveram as maiores médias positivas na pesquisa, demonstrando, assim, uma predileção dos empreendedores em investir mais nesses dois fatores. Outro comportamento apresentado pelos entrevistados, válido a ressaltar, é como os fatores são analisados, sendo que, apenas 9,26% dos respondentes o fazem de forma totalmente simultânea, apresentando um baixo índice, que se contrapõe à orientação dos autores O'Regan, Ghobadian e Sims (2006), que afirmam que para se obter êxito na inovação, os estudos de tais fatores devem ser realizados de uma maneira totalmente simultânea.

É pertinente destacar que a amostra coletada da pesquisa se deriva de empresários participantes da feira do empreendedor do Sebrae, na qual eles demonstraram um comportamento similar no que diz respeito ao grau elevado de interesse no quesito inovação, comportamento que pode ser distinto de empresários não participantes do evento. Nesse contexto, recomenda-se, para futuras pesquisas, uma maior pluralidade da amostra coletada, a fim de verificar com clareza se esse padrão de comportamento é válido em todo o Brasil.

Referências

- ARRIGHI, G. *A ilusão do desenvolvimento*. 4.ed. São Paulo: Vozes, 1998.
- BARROS, R. *Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança*. Rio de Janeiro: Apec, 1978.
- BATALHA, M. O.; DEMORI, F. *A pequena e média indústria de Santa Catarina*. Florianópolis: Editora UFSC, 1990.
- BERTZ, F. *Managing technology*. New Jersey: Prentice-Hall, 1987. p. 6.
- CÂNDIDO, G. A. Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas comerciais: um estudo de caso. *In: ENCONTRO NACIONAL DE*

- ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 1998, Niterói. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 1998. CD-ROM.
- CHRISTENSEN, C. M.; VEIGA, L. P. *The innovator's dilemma: the revolutionary book that will change the way you do business*. New York: HarperBusiness Essentials, 2003.
- DOMINGOS, G. A. A importância das micro e pequenas empresas. *Estudos SEBRAE*, São Paulo, v. 2, n. 12, p.43-48, 1995.
- DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, Nashville, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technological change. *Research policy*, Amsterdam, v. 11, n. 3, p. 147-162, 1982.
- DRUCKER, P. F. *Administração, tarefas, responsabilidade, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975. v. 3.
- FORT, F.; RASTOIN, J-L; TEMRI, L. Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. *Revue internationale P.M.E.*, Québec, v. 18, n. 1, p. 7-128, 2005.
- FREEMAN, C. *La teoria econômica de la innovación industrial*. Madrid: Alianza, 1975.
- GONÇALVES, A; KOPROWSKI, S. O. *Pequena empresa no Brasil*. São Paulo: Edusp, 1995.
- GUNASEKARAN, A., et al. Improving productivity and quality in small and medium enterprises: cases and analysis. *International Small Business Journal*, Thousand Oaks, v. 15, n. 1, p. 59-72, 1996.
- HYLAND P.; BECKETT R. Engendering an innovative culture and maintaining operational balance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bingley, v. 12, n. 3, p. 336-352, 2005.
- IAROZINSKI NETO, A. *Material de apoio da disciplina gestão da tecnologia*. Curitiba: [S. n.], 1998.
- JULIBONI, M. EXAME.COM. Kodak fechará fábrica de São José dos Campos até outubro. Disponível em: <http://bit.ly/2U6qEw0>. *Exame.com*, São Paulo, 9 de out. 2008. Acesso em: 11 março 2019.
- KEIZER, J. A., DIJKSTRA, L., HALMAN, J. I. M. *Explaining innovative efforts of SMEs: an exploratory survey among SMEs in the mechanical*

- and electrical engineering sector in Netherlands. *Technovation*, Amsterdam, v. 22, n. 1, p.1-13, 2002.
- KRUGLIANSKAS, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva: como inovar e sobreviver em mercados globalizados*. São Paulo: Ige, 1996.
- LEIFER, R; et al. *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts*. Boston: Harvard Business Press, 2000.
- LUZ, G. M. S.; OLIVEIRA, S. M. M.; ORNELAS, R. V. A. Informação para a competitividade e inovação tecnológica em pequenas empresas: uma análise comparativa. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 23., 2004, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: Instituto de Tecnologia do Paraná, 2004. 1 CD ROM.
- MCADAM, R. The implementation of reengineering in SMEs: a grounded study. *International Small Business Journal*, Thousand Oaks, v. 18, n. 4, p. 29-45, 2000.
- MONTE CARMELO, M. ; SCHOEPS, W. *Administração geral e financeira na pequena e média empresa brasileira*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1979.
- MORIN, J.; SEURAT, R. *Gestión de los recursos tecnológicos*. Madrid: COTEC, 1998.
- OHLER, F.; POLT, W.; ORGANISATION OF ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Information technology (IT) diffusion policies for small and medium-sized enterprises (SMEs)*. 60. ed. Paris: OECD, 1995. v. 3.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A.; SIMS, M. Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, Amsterdam, v. 26, n. 2, p. 251-261, 2006.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Tradução: Paulo Garchet. Rio de Janeiro: Finep, 2004.
- RESNIK, P. *A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo: Makron, 1990.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2017.

- RIZZONI, A. Technology and organisation in small firms: an interpretative framework. *Révue d'Économie Industrielle*, v. 67, n. 1, p. 135-155, 1994.
- ROTHWELL, R.; DODGSON, M. European technology policy evolution: convergence towards SMEs and regional technology transfer. *Technovation*, Amsterdam, v. 12, n. 4, p. 223-238, 1992.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, sociedade e democracia*. 1. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1988.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril, 1982. (Coleção Os Pensadores).
- SEBRAE. Papel das micro, pequenas e médias empresas no processo de globalização da economia mundial. *Estudos SEBRAE*, São Paulo, n. 1, p. 36-49, 1994.
- SHANE, S. *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Northampton: Edward Elgar, 2003.
- SHEFER, D.; Frenkel, A. *R&D, firm size and innovation: an empirical analysis*. *Technovation*, Amsterdam, v. 25, n. 1, p.25-32, 2005.
- STAUB, E. Desafios estratégicos em ciência, tecnologia e inovação. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, Brasília, 2001. *Anais [...]*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2001. Disponível em: https://iedi.org.br/admin_ori/pdf/desafios.pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.
- STOREY, D. J. *Understanding the small business sector*. Stamford: Thomson Learning, 1994.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 3.ed., 2008.
- TIRONI, L. F., CRUZ, B. O. *Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC*. Brasília, CF: IPEA, 2008. 39 p. (Texto para discussão, n. 1360).
- UTTERBACK, J.; AFUAH, A. *The dynamic "diamond": a technological innovation perspective*. *Economics of Innovation and New Technology*, Abingdon, v. 6, n. 2-3, p. 183-200, 1998.
- VAN AUKEN, H.; MADRID-GUIJARRO A.; LEMA, D. G. P. Innovation and -performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Olney, v. 8, n. 1, 36-56, 2008.

- VAN DER WIELE, T.; BROWN, A. Venturing down the TQM path for SMEs. *International Small Business Journal*, Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 50-69, 2000.
- VOSS, C. et al. Made in Europe: small companies. *Business Strategy Review*, Hoboken, v. 9, n. 4, p. 1-19, 1998.
- WILSON, N. C.; STOKES, D. Managing creativity and innovation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bingley, v. 12, n. 3, p. 366-378, 2006.

Diversidade social no ensino superior: caracterização e percepções da juventude discente do curso de administração da PUC-SP

**Bianca M. Rodrigues
Kettley C. de F. Faggian
Prof. Dr. Pedro Aguerre**

Resumo

Esta pesquisa pretende estudar o perfil socioeconômico e cultural dos jovens que estão cursando atualmente o ensino superior na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), que tem como diferencial, além de ser uma universidade particular de excelência, o compromisso filantrópico, que lhe possibilita conceder bolsas de estudo a estudantes de estratos sociais de menor renda, incluindo ações afirmativas para negros e indígenas. Desde antes do início das políticas sociais voltadas para a democratização do ensino superior, ela abriu espaço para a formação de um número significativo de bolsistas e pessoas de baixa renda. É evidente que esse grupo ainda é minoritário e, no interior dele, os jovens negros ainda estão longe de representar sua participação na sociedade.

Esse foi um motivo relevante para se adotar como público foco desta reflexão, os jovens que cursam administração na PUC-SP. Com o desenvolvimento deste estudo, busca-se incentivar uma discussão teórica do que é “ser jovem”, em geral e fazendo o recorte da pequena parcela que tem acesso ao ensino superior, evidenciando a variedade de histórias de vida dos jovens, que, no entanto, como mostraram os resultados da pesquisa, apesar das distintas condições socioeconômicas

e de acesso aos bens culturais, perseguem objetivos semelhantes. Pretende-se desenvolver uma abordagem voltada para a problematização da formação da juventude, por meio dessa troca de experiências que o ensino superior possibilita, mormente na medida em que se criam ambientes plurais e diversos.

Palavras-chave: juventudes; ensino superior; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; diversidade no ensino superior; inclusão social pelo ensino superior; aspirações.

1. Introdução

Há poucos anos, o ensino superior de qualidade abrigava principalmente estudantes de renda média e alta; mais recentemente, as políticas públicas, como o Programa de Financiamento Estudantil (Fies), o Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Sistema de Seleção Unificada (Sisu), mudaram parcialmente essa realidade. Visto isso, esta pesquisa objetiva estudar a juventude que está cursando o ensino superior, pensando nos aspectos culturais e socioeconômicos.

O público foco desta reflexão são jovens que cursam administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Ao traçar e elaborar um panorama geral da juventude na contemporaneidade, desenvolvendo um estudo do grupo que tem acesso ao ensino superior, busca-se instigar o conhecimento, por meio da discussão teórica do que é “ser jovem”, da necessidade e relevância da chance de acesso ao ensino superior e da importância da diversidade no ambiente universitário, derivada das políticas de inclusão social nas universidades, observando a modificação das trajetórias dos próprios jovens e sua rica interferência na dinâmica da universidade e da comunidade acadêmica.

Nesse contexto, a PUC-SP aparece como tendo um diferencial, visto que é uma universidade particular comunitária (garante a liberdade de investigação, de ensino e de exposição de pensamento, visando a realização de sua função social, considerada a natureza e o interesse público de suas atividades.) de excelência e que possui um compromisso filantrópico com a sociedade desde os anos 1970, com um histórico de concessão de bolsas de estudo a alunos de outros estratos sociais desde muito antes do início das políticas sociais voltadas para a democratização do ensino superior.

2. Quadro teórico

Na contemporaneidade, frequentemente o jovem é visto de uma maneira problemática, “o sujeito juvenil aparece a partir dos problemas que ameaçam a ordem social ou desde o déficit nas manifestações de seu desenvolvimento” (FREITAS, 2005; LEÓN, 2005). Por ser uma fase de transição, a juventude apresentaria um potencial de mudança a partir de seus “desvios” e suas “falhas”, que descontinuam a transmissão da herança cultural em algum grau. Como “vivemos em uma época de crescente homogeneização cultural produzida pela mídia audiovisual” (SOUZA, 2003), essa ruptura é interpretada como ruim, ao invés de ser compreendida como uma provável quebra de paradigmas, resultando em novos comportamentos.

Essas concepções criam uma imagem de pessoa esvaziada de valores, objetivos e substância. Mas, na contemporaneidade emerge o sentido do jovem como o sujeito de direitos que possui características, ideologias, histórias de vida e cultura próprias. Esse princípio é formalizado no artigo 2º do Estatuto da juventude (BRASIL, 2013b), quando reconhece o jovem como sujeito de direitos universais, geracionais e singulares.

Para as políticas públicas, são estabelecidos recortes na população juvenil, sendo convencionado situar-se este público nas faixas etárias de 15 a 17 anos, 18 a 24 e 25 a 29, para destacar as diferenças de situações do ciclo de vida dos jovens, que vai da infância à estruturação da vida adulta.

Interessante salientar que há uma diferença entre os termos “juventude” e “adolescência”, que muitas vezes são tratados como sinônimos. O primeiro é mais amplo, enquanto que o segundo, convencionalmente, utiliza a faixa etária entre os 12 e 18 anos para designar a adolescência.

“Do ponto de vista do desenvolvimento cognitivo ou intelectual, a adolescência caracteriza-se pela aparição de profundas mudanças qualitativas na estrutura do pensamento” (FREITAS, 2005). Para tanto, espera-se que o jovem esteja em um ambiente escolar, pelo menos até os 17 anos, conforme a Emenda Constitucional n. 59 (BRASIL, 2009), a qual estabelece a obrigatoriedade da educação básica, mas isso não é uma realidade para todos os jovens no Brasil. Com essa premissa, parte do formulário se voltou para as vivências do estudante de administração da PUC durante o Ensino Médio: quem é esse jovem, situação familiar e educacional, vivências educacionais, sociais e de lazer significativas, entre outros.

A explicação do comportamento juvenil deve considerá-lo como sujeito inserido na estrutura global (SOUZA, 2003), buscando entender o universo econômico e sociocultural que os jovens atuais vivenciam. A pesquisa também procedeu à contextualização da amostra pesquisada.

A região metropolitana de São Paulo é, além de urbana, a área onde há maior movimentação de recursos econômicos no Brasil. Ao mesmo tempo, apresenta grande desigualdade social: “no caso de São Paulo, a pobreza urbana não é só uma questão de nível, ou índice, mas também de concentração espacial e social, envolvendo desigualdade, separação e homogeneidade espacial” (TORRES et al., 2003). Assim, o território apresenta diversas particularidades que impactam nos diversos perfis das juventudes, especialmente a partir da grande desigualdade social que separa os segmentos com amplo ou restrito acesso aos direitos sociais e às oportunidades.

3. Metodologia de pesquisa e análise de dados secundários

Objetivou-se retratar as trajetórias de vida de alunos do curso de administração e suas características sociais, étnico-raciais, econômicas e culturais, analisando as expectativas de crescimento pessoal e profissional dos estudantes e os resultados sociais das políticas públicas de que possam ter se beneficiado.

A partir da análise bibliográfica, pesquisa de campo e utilizando fontes de dados secundários e de outras pesquisas, a discussão abrange o acesso ao ensino superior, a inserção do jovem no mercado de trabalho e as questões que permeiam a juventude atual, como hábitos de lazer e estudo, trajetória de vida, motivações e aspirações.

A formulação das perguntas para a aplicação da pesquisa foi baseada em uma revisão de materiais bibliográficos. Ao mesmo tempo, o instrumento de pesquisa foi submetido ao auxílio de pesquisadores experientes, de fora e dentro da PUC-SP, e à apreciação, pelo mesmo, ao comitê de Ética antes de sua aplicação. A pesquisa ocorreu a partir do compartilhamento de um formulário digital aos alunos via e-mail, com a colaboração do departamento de administração, e também por WhatsApp. Foram obtidas 87 respostas válidas.

3.1. Caracterização da Juventude discente da administração da PUC-SP

Os dados coletados revelam que a maioria dos respondentes (36%) estão dentro da faixa etária entre 19 e 20 anos, cursam o sexto semestre de administração (34%) no período noturno (62%) e se declararam brancos (80%). Com relação ao mercado de trabalho no ensino médio, de acordo com as respostas adquiridas, 31% dos alunos trabalhavam durante o ensino médio e a maioria (69%) não trabalhava. Dentre os trabalhos mencionados, apenas um aluno trabalhou sem remuneração.

No ensino superior essa proporção mudou, pois aproximadamente 70% dos respondentes trabalham em organizações do setor público, privado e em empresas terceirizadas. Alguns já são funcionários efetivos, enquanto outros eram estagiários. Também há os que se declaram “empreendedores”. Na Tabela 1 é possível ver a distribuição de trabalho no ensino superior e as formas de ingresso ao ensino superior:

Tabela 1. Distribuição de trabalho no Ensino Superior e as formas de ingresso no Ensino Superior.

Trabalho no ensino superior	
Setor público e privado	60%
Estagiando	5%
Empreendendo	7%
Forma de acesso ao ensino superior	
Bolsistas pelo Prouni	25%
Bolsistas pela Fundação São Paulo (Fundasp)	5%
Financiamento pelo Fies	5%
Mensalidade paga pelos pais	40%

Fonte: elaborada pelos pelos autores.

Dos jovens que cursam o ensino superior na PUC-SP, a maioria desfruta de uma realidade privilegiada, com padrão elevado de renda. Aproximadamente 35%, contudo, tem acesso à faculdade a partir bolsas escolares.

Com relação ao idioma, a maioria estudou outro idioma e 20% já realizou intercâmbio. Em torno de 57% planejam realizar intercâmbio.

A realidade mostrada pela pesquisa de campo realizada revelou que 81% dos respondentes se autodeclararam brancos e 24% têm renda familiar superior a R\$ 19.080,00. É interessante observar a disparidade de rendas encontradas na amostra pesquisada, revelando o acesso majoritário dos que têm maior renda. Por outro lado, somando os que declararam renda de até R\$ 954,00 com os que declararam de R\$ 954,00 a R\$ 1.908,00, obteve-se um total de 11% das respostas.

4. Resultados

4.1. Alguns dados secundários de caracterização da juventude brasileira

A população considerada jovem é aquela que se enquadra dentro da faixa etária entre 15 e 29 anos de idade. No ano de 2015, a população juvenil brasileira correspondia à proporção de 23,6%, ou seja, estudar a juventude, bem como todas as variáveis (acesso à educação, à renda familiar, à cultura, às oportunidades de emprego, às aspirações, ao trabalho, à violência, entre outras) que interferem nesse período da vida, é extremamente necessário, visto que eles representam praticamente um quarto da população total brasileira. No censo de 2010 o percentual era de 27% sobre a população total, evidenciando sua grande relevância social: 53,7% do total se declara como pretos ou pardos, compondo a categoria étnico racial dos negros, com nada menos que 27,5 milhões de indivíduos. Os que se autodeclararam brancos somam 44,7 % e os amarelos são 1,2%. Apenas 0,4% se declaram indígenas.

É de apenas 5% ou 881 mil jovens o montante dos jovens que tiveram acesso ao nível superior de ensino; não chegando a cem mil, os que chegaram à pós-graduação (independentemente de o terem concluído ou não). Em contraposição, o ensino superior foi o último curso frequentado por 15% da população jovem branca (três vezes mais que a média). A pós-graduação foi o último nível de ensino cursado por 2,2% dos brancos e 0,6% dos negros. Em síntese, é de

três vezes a diferença entre brancos e negros no ensino superior e na pós-graduação.

Os chamados “nem-nem” (nem estudam, nem trabalham) representavam, em 2015, quase um quarto do total de jovens no Brasil: 22,5% dos jovens não estudavam nem trabalhavam na semana de referência, um percentual mais alto do que os 20% encontrados em 2014, dado que vai ao encontro da queda no nível de ocupação dos jovens no período.

De 2005 a 2015, entre os jovens que não estudavam nem trabalhavam, predominaram os que também não procuraram trabalho, indicando que o elemento do desencorajamento com o mercado de trabalho é mais forte que o do desemprego. A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2007) aponta como razões para o desencorajamento dos jovens com o mercado de trabalho, os fatores mais ligados a dificuldades para o ingresso no mercado do que às condições de trabalho.

4.2. Aspirações da juventude cursando o ensino superior

Segundo o relatório Projeto de Vida (Fundação Lehman), que procurou observar a educação a partir das percepções dos entrevistados, o ensino básico não estimula, não desperta e não motiva o prazer pelo estudo, a busca do conhecimento, a autonomia e o protagonismo.

Essas questões se associam para gerar a falta de interesse dos alunos. Na pesquisa realizada na PUC, 22% dos estudantes não se recordam ou acreditam não terem tido uma vivência educacional relevante no ensino médio, que tenha contribuído para sua vida pessoal e profissional atualmente.

Ao mesmo tempo, outros 22% dos estudantes fizeram referência a momentos relevantes e colocaram o professor como estimulador de reflexões decisivas para a vida pessoal e profissional, o que evidencia que o desenvolvimento de uma relação professor aluno ajuda no aprendizado (TORRES et al., 2003).

Quando perguntado ao aluno se ele já havia sofrido algum tipo de discriminação/preconceito durante sua estada na graduação, a maior parte das respostas foram que “não”, mas é interessante atentar que mesmo em menor proporção, uma parte dos respondentes declararam que já sofreram o preconceito cultural, de orientação sexual, étnico-racial,

religioso, político, regional/territorial, econômico e de gênero. Esses dados provocam reflexões sobre o fato de que a universidade precisa ser um lugar de crescimento pessoal e profissional, que precisa garantir e oferecer ao aluno grandes oportunidades para o seu desenvolvimento, mas esses acontecimentos podem acabar comprometendo o desenvolvimento de alguns grupos de estudantes, principalmente aqueles de grupos minoritários (como pessoas LGBT) ou sub-representados (como negras(os)).

Segundo a pesquisa Agenda Juventude Brasil (BRASIL, 2013a), 48% dos jovens entrevistados consideraram o emprego/trabalho fundamental para se sentirem realizados, 30% consideram o estudo, 25% a realização financeira, 22% a moradia e 13% a família.

Na pergunta “quais são suas aspirações e seus sonhos a longo prazo?”, coletamos diversos tipos de respostas que demonstram a variedade de sonhos e objetivos, por exemplo: “quero ocupar um cargo importante em uma multinacional e durante esse trajeto romper várias barreiras em relação a LGBTfobia no ambiente de trabalho”, “comprar uma casa ou sair de casa e ter minha independência financeira para que assim eu possa ter o meu estilo de vida” e “pretendo continuar os negócios da família ou com a minha proficiência na língua alemã ir trabalhar na Europa”.

As aspirações e os sonhos no longo prazo, ligados à independência e a estabilidade financeira, obtiveram maior proporção de respostas (36%), englobando desejos como viajar, morar fora do Brasil, ter casa, carro ou empresa própria. Em segundo lugar, ficou “trabalho e questões sociais” (30%), englobando o desejo de ser efetivado na empresa em que trabalha ou em outro trabalho e também a ideia de trabalhar com o objetivo de ajudar a sociedade.

Já nas aspirações de curto prazo, aparecem menções como: “me formar e consolidar minha empresa”, “morar sozinho” e “conseguir um emprego para que eu consiga ajudar meus pais a pagar a mensalidade da faculdade”, que demonstram a preocupação com a vida profissional e a independência financeira. 18% dos alunos convergiam na vontade de terminar o curso de graduação; um fator levantado que teria influenciado essa resposta seria a dificuldade que os alunos enfrentam em conciliar a vida profissional e os estudos.

Com relação à pergunta “relate algum acontecimento econômico, social ou cultural marcante em sua vida”, foi possível identificar que foram

diversos os eventos que tiveram esse destaque, conforme mostram os relatos: “quando realizei o intercâmbio para a Inglaterra, pude ver como as pessoas eram educadas umas com as outras, e como o sistema de transporte público funcionava tão bem”, “impeachment”, “ver um personagem transgênero que realmente representava a realidade na novela das 21 horas da Globo” e “o impacto de fazer trabalho em creches com crianças vulneráveis”.

Para a pergunta “você considera a diversidade do corpo docente na PUC-SP um fator positivo na construção do conhecimento? Explique”, observamos, em sua maioria, que os estudantes consideram um fator positivo a diversidade na PUC-SP e veem que essa pluralidade pode agregar muito no conhecimento profissional e também pessoal. É possível notar também a demonstração de maior necessidade dessa diversidade no curso e no corpo docente, conforme os relatos: “sim, a diversidade permite que os alunos criem um senso crítico”, “considero um fator importante, mas falta representatividade sim na FEA-Puc. Por enquanto 9 professores brancos de 9, eu tive”, “a diversidade e o desenvolvimento só tendem a produzir melhores discussões que assim tornarão o ensino melhor” e “considero diversos professores com personalidades, pontos de vista, e jeitos de lecionar diferentes passam pelo nosso caminho na universidade, o que é muito importante para que tenhamos essa diversidade”.

Uma grande parte dos estudantes não trabalharam no ensino médio, mas muitos estão procurando trabalho atualmente.

4.3. O jovem e o mercado de trabalho

De acordo com a pesquisa nacional por amostragem de domicílios (PNAD) 2015 (IBGE, 2016), a maior parte dos brasileiros (41,9%) residia na região Sudeste e especialmente o Estado de São Paulo é onde mais se concentra a população brasileira (21,7%). Segundo o IBGE (2016), a cidade de São Paulo gerou uma participação de 10,9% do PIB do país em 2015. Como São Paulo é uma metrópole, se esperaria que a geração de emprego fosse proporcional a sua grandiosidade, mas a desigualdade e concentração de renda é que são notáveis.

Dois de cada três jovens trabalhavam em atividades informais, nas quais frequentemente a remuneração é menor que o salário mínimo e

sem cobertura da previdência social (OIT, 2007). Nas respostas obtidas, 31% dos alunos trabalhavam durante o ensino médio. Dentre os trabalhos mencionados, apenas um aluno trabalhou sem remuneração e o restante se resumiu a atividades relacionadas a festas, ao comércio, a atividades administrativas, e ao atletismo. Através da coleta dos dados, observamos que dos respondentes e pagantes do curso de administração, 54% exercem algum tipo de atividade remunerada atualmente.

A proporção dos trabalhadores que estudam entre os 15 e 17 anos, na região sudeste, corresponde a 13% dos jovens que estudam nessa faixa etária, segundo dados da PNAD 2015 (IBGE, 2016). De acordo com as descrições fornecidas na pesquisa de campo, 32% dos jovens trabalhadores, durante o ensino médio, realizavam trabalho fora do período escolar, durante as férias ou durante o fim de semana, o que mostra que apesar da vontade ou necessidade de trabalhar, os jovens priorizavam os estudos ao trabalho, na época.

Como analisado em relação aos seus estudos, a maioria dos jovens não possuem renda alta, tornando, assim, o acesso a uma graduação renomada e de qualidade bastante restrito aos segmentos abastados, bem como o acesso às boas oportunidades de trabalho, de valor incomensurável, pois o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e muitos precisam deixar o estudo de lado para ir trabalhar e complementar a renda familiar. Muitas das respostas à pesquisa realizada mostram a vontade do jovem de conseguir um emprego ou um emprego de melhor qualidade do que conseguiria sem estar no nível superior, para ajudar na renda familiar.

Outra vantagem competitiva no mercado de trabalho atualmente é para os jovens que além de saberem outra língua, também realizaram intercâmbio, como podemos observar com a pesquisa de campo: 20% dos entrevistados declararam já terem feito viagem de intercâmbio e 57% planejam realizar intercâmbio. Dos alunos pagantes (não bolsistas), 30,4% fizeram viagem de intercâmbio e 47,8% planejam fazer.

4.4. O jovem e suas vivências

As atividades extracurriculares oferecidas pela universidade são muito importantes para o desenvolvimento pessoal (lidar com pessoas diferentes e com pensamentos diferentes) e profissional (trabalho em

grupo e a importância de cada integrante), de modo que os jovens que participam também adquirem um diferencial. Das respostas obtidas, a maioria dos universitários não realizam atividades extracurriculares, outros tem interesse em realizar e em terceiro lugar aparece como atividade desejada a PUC Júnior Consultoria. A empresa é formada por jovens estudantes da administração e oferece ao aluno a oportunidade de experimentar e vivenciar o dia a dia de uma empresa, bem como seus problemas e desafios, além de oferecer o treinamento e tornar o aluno um profissional mais bem preparado para entrar no mercado de trabalho.

Tabela 2. Experiências do passado recente/atual.

Experiências no passado recente	Momentos educacionais importantes	De forma geral as respostas permeiam as dimensões abaixo: > Relação professor aluno > Atividades escolares > Presenciar momentos de experiência cultural diferente > Trabalho voluntário > Discriminação e preconceito > Não percebe momentos importantes
	Trabalho precoce	29% trabalhavam durante o Ensino Médio. Abaixo estão listadas as atividades coletadas: > Funcionário em festas > Auxiliar administrativo > Comércio
Experiências do indivíduo atual	Atividades de lazer	17% das respostas em “encontro com os amigos” 15% das respostas em “Frequenta o cinema” 11% das respostas em “em contato com a natureza” 11% das respostas em “Ler”
	Engajamento em atividades extra curriculares	17% das pessoas que fazem ou fizeram atividades extra curriculares realizaram mais que uma.
	Intercâmbio	20% declararam já ter feito viagem de intercâmbio 57% planejam realizar
	Acontecimento econômico, social ou cultural marcante em sua vida	21% experiências culturais 24% questões sociais 14% questões relacionadas a cidadania e direitos humanos

Fonte: elaborada pelos autores.

A pesquisa mostrou que 17% das pessoas que fazem ou fizeram atividades extracurriculares, realizaram mais que uma, o que demonstra

um “aluno engajado”, com maior envolvimento nas atividades que envolvem a participação no dia a dia da faculdade. Dos alunos pagantes (não bolsistas), 43,4% participam ou já participaram de atividades extracurriculares no período da graduação.

O perfil do estudante é bastante influenciado pelas experiências anteriores, principalmente as vividas no ensino médio. Visto isso, foi verificado o perfil da escola frequentada pela amostra durante o ensino superior. Da amostra, 68% dos estudantes vieram de escolas particulares e, nestas, 24% tiveram bolsa parcial ou integral. Relacionar projeto de vida e identidade significa expor as diversas relações estabelecidas pelo homem em sua trajetória de vida (MANDELLI; SOARES; LISBOA, 2011).

É principalmente nos tempos livres e nos momentos de lazer que os jovens constroem suas próprias normas e expressões culturais, seus ritos, suas simbologias e seus modos de ser (NEDH, 2008). Tendo isto em vista, pesquisaram-se também os hábitos de lazer do jovem durante três períodos: na infância, dos 15 a 17 anos e atualmente. Uma questão interessante foi a discrepância de 24% entre alunos que brincavam na rua e os que brincavam dentro de casa durante a infância. Supomos que as crianças que pertencem a famílias de maior renda brinquem mais dentro de casa, o que seria o caso de grande parte dos alunos que chegam ao ensino superior.

Segundo Abramo,

o lazer, para os jovens, aparece como um espaço especialmente importante para o desenvolvimento das relações de sociabilidade, das buscas e experiências através das quais procuram estruturar suas novas referências e identidades individuais e coletivas - é um espaço menos regulado e disciplinado que os da escola, do trabalho e da família. O lazer se constitui também como um campo onde o jovem pode expressar suas aspirações e desejos e projetar um outro modo de vida. Podemos dizer, assim, que é uma das dimensões mais significativas da vivência juvenil.

5. Discussão: síntese dos aprendizados e dicas para pesquisas futuras

Por conta de os jovens serem vistos como um “problema” e não como um sujeito de direitos, muitas das políticas realizadas foram ineficazes, em grande parte por serem feitas para a juventude e não feitas com ela. Um exemplo disso é visto pela elevada evasão escolar e desigualdade social ainda existente.

De forma geral, conclui-se que a fase juvenil é um período com muitas nuances, que precisa da atenção do Estado e do conjunto da sociedade e que deve ser objeto de diversas iniciativas de pesquisa e estudo sistemático. O discernimento de que a diversidade inclui diferenças de ordem social, regional, étnico-racial, educacional e de gênero, entre outros marcadores sociais de diferença, cria a possibilidade de entender as representações e aspirações dos jovens, compreendendo-os como um fenômeno e não somente como um pressuposto biológico, segundo o qual todos eles seguem uma mesma lei de desenvolvimento e de socialização (MANDELLI; SOARES; LISBOA, 2011).

Os números relativos ao ensino médio assumem um sentido claro ao se observar a situação dos jovens no nível superior. É neste nível de ensino que a desigualdade social se evidencia mais intensamente. No caso dos jovens negros, em suma, o ensino médio, completo ou incompleto, representa, infelizmente, o nível máximo a que 94,5% destes jovens puderam chegar, nível que só consegue ser superado atualmente apenas por uma pequena parcela dos 16,6 milhões dos jovens negros estudantes do Brasil.

Dos jovens que cursam o ensino superior na PUC-SP, aproximadamente 32% têm acesso à faculdade a partir de bolsas de estudo (Prouni e Fundasp). As políticas de democratização do acesso ao ensino superior se mostraram de extrema importância, quando verificadas algumas respostas do questionário que apontam momentos marcantes em sua vida; a entrada na faculdade, que possibilitou a convivência com “pessoas de culturas diferentes” (resposta coletada na pesquisa), quando se conhece “outras realidades e aprende com outras experiências”(resposta coletada na pesquisa).

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), de 2015, informam que, em 2013, mais de um terço das 4,3 milhões de matrículas do setor privado contavam com o financiamento público do Prouni (489 mil) ou Fies (928 mil). Assim, a educação começa a deixar de ser herança de um grupo social restrito para se tornar um direito. O curso de administração na PUC concentrava 13,6% dos alunos bolsistas da faculdade em 2018.

Destas bolsas, 79,8% estão distribuídas para os alunos no curso do período noturno. A demanda pelo período noturno, nota-se também a partir do exame dos dados, é extremamente diferente da demanda do período da manhã. O perfil dos vestibulandos que optaram pelo noturno, em 2017, segundo dados fornecidos pela PUC-SP, é formado majoritariamente de homens que já trabalham, com renda familiar até R\$ 7.000,00 e que optaram pelo curso motivados pelas expectativas de inserção qualificada no mercado de trabalho e nas organizações a que, majoritariamente, o curso de administração se destina.

6. Considerações finais

é importante ressaltar que os dados obtidos não refletem a realidade de todos os estudantes, eles trazem um panorama baseado nos que responderam à pesquisa, não permitindo o aprofundamento das conhecidas dificuldades dos alunos bolsistas de baixa renda. Os resultados acabam refletindo a realidade dos mais privilegiados. Esse viés fica claro ao ver o expressivo percentual de estudantes estudando idiomas e de estudantes que não precisaram trabalhar no ensino médio.

Estratificar a juventude no ambiente educacional só é possível evidenciando os jovens que não estão inseridos no acesso a este direito fundamental. O Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec) realizou uma pesquisa que estuda jovens de 18 a 29 anos, que não concluíram o ensino médio e não estudam, em 2014. Nesta, o perfil mais frequente são homens (56,8%), negros (67,3%), de baixa renda (41,1% entre os 25% mais pobres, considerando a renda domiciliar) e trabalhadores (65,8%).

A experiência de articulação de uma reflexão teórica sobre o jovem, articulada com os dados secundários do sistema público de informações e uma discussão rica ao longo do processo de iniciação científica, permitiu elaborar um questionário bastante inovador, levantando aspectos, às vezes, deixados de lado, mas que demarcam, para além da condição socioeconômica, por assim dizer, o ser humano por trás dos números. Esse jovem que parece desejar explorar suas potencialidades, afirmar-se como indivíduo e como cidadão, enaltecendo ambientes diversos e plurais, para viver as possibilidades do presente e construir um futuro consistente, a partir do importante papel que a UNIVERSIDADE pode ter no desenho de sua história.

Referências

- AS BOLSAS DE ESTUDO NA PUC-SP EM 2007. Disponível em: <http://bit.ly/2U5whdN>. Acesso em: 9. mar. 2019
- BRASIL. *Emenda Constitucional nº 59, de 11 de novembro de 2009*. Acrescenta § 3º ao art. 76 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias para reduzir, anualmente, a partir do exercício de 2009, o percentual da Desvinculação das Receitas da União incidente sobre os recursos destinados à manutenção e desenvolvimento do ensino de que trata o art. 212 da Constituição Federal, dá nova redação aos incisos I e VII do art. 208, de forma a prever a obrigatoriedade do ensino de quatro a dezessete anos e ampliar a abrangência dos programas suplementares para todas as etapas da educação básica, e dá nova redação ao § 4º do art. 211 e ao § 3º do art. 212 e ao caput do art. 214, com a inserção neste dispositivo de inciso VI. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/1ee2mp2>. Acesso em: 25 fev. 2019.
- BRASIL. *Agenda juventude Brasil: pesquisa nacional sobre o perfil e opinião dos jovens brasileiros 2013*. Brasília, DF: Secretaria Nacional da Juventude, 2013a. p. 112.
- BRASIL. *Lei nº 12.852, de 5 de agosto de 2013*. Institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional

- de Juventude - SINAJUVE. Brasília, DF: Presidência da República, 2013b. Disponível em: <https://bit.ly/1mfxISL>. Acesso em: 22 fev. 2019.
- FREITAS, M. V. (org.). *Juventude e adolescência no Brasil: referências conceituais*. São Paulo: Ação Educativa, 2005.
- FUNDAÇÃO LEHMANN. Projeto de Vida. Disponível em: <http://bit.ly/2ZZx3HV>. Acesso em: 9 mar. 2019.
- IBGE. *Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese dos indicadores de 2015*. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2rqiyEB>. Acesso em: 22 fev. 2019.
- LEÓN, O. D. Adolescência e juventude: das noções às abordagens. In: FREITAS, M. V. *Juventude e adolescência no Brasil: referências conceituais*. São Paulo: Ação Educativa, 2005. p. 9-18.
- MANDELLI, M. T.; SOARES, D. H. P.; LISBOA, M. D. Juventude e projeto de vida: novas perspectivas em orientação profissional. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 63, n. spe, p. 49-57, 2011.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TRABALHO [OIT]. *Trabalho decente e juventude - América Latina*. Brasília, D.F.: Organização Mundial do Trabalho, 2007.
- SOUZA, R. M. *Escola e juventude: o aprender a aprender*. São Paulo: Paulus, 2003. p. 271.
- TORRES, H. DA G. et al. Pobreza e espaço: padrões de segregação em São Paulo. *Estudos Avançados*, v. 17, n. 47, p. 97-128, 2003.

Coworking no varejo: um estudo de caso no comércio alimentício

**Isabella Capucci Carlomagno
Profa Dra. Carmen Lidia Ramuski**

Resumo

O estudo, realizado no primeiro semestre de 2017, em uma doceira localizada em bairro nobre da cidade de São Paulo, apresenta uma loja que opera no modelo de *Coworking Space* (CWS), compartilhando espaço para exposição, serviços para acabamento, venda e consumo dos bens ofertados, além de equipamentos para armazenamento e conservação dos doces, que são conhecidos por serem de “gastronomia superior”. O local oferece também produtos afins e serve refeições rápidas, o que alavanca a comercialização dos produtos de cada doceiro (*coworker*). Constam do relato o histórico de criação do negócio, como os *coworkers* são selecionados, como o CWS funciona sob dupla curadoria, resultados com *coworkers* e clientes e uma discussão sobre este ser um novo modelo de CWS e um novo formato no varejo. A forma como o negócio é operado reduz riscos para ambas as partes, podendo melhorar a performance de pontos de venda semelhantes, particularmente em situações de alta concorrência e/ou época de crise; promove o nome de novos profissionais do mundo da *pâtisserie* e serve como experiência prévia a futuros empreendedores.

Palavras-chave: CWS, varejo alimentício, novo formato varejista.

1. Introdução

Quando o assunto é varejo, a importância da localização do ponto de venda no varejo é largamente conhecida e referendada uma vez que a escolha do ponto de venda, poderá determinar o sucesso ou fracasso do negócio. Diferente de uma indústria, o setor varejista precisa estar localizada próximo aos seus consumidores e deve considerar também, diversos aspectos do negócio que irá instalar, como a apresentação e o sortimento, ter um atendimento e serviços adequados, realizar ações promocionais e precificar seus produtos de forma justa, não esquecendo da concorrência.

Em grandes centros comerciais o aluguel, ou até mesmo a compra do imóvel, envolve alto investimento, proporcional a localização, porém, o local é fundamental para que tenha público e seja adequada ao que é ofertado, com potencial de demanda pelo que é comercializado. O movimento de uma loja reflete-se diretamente em sua rentabilidade e lucros, ou seja, em seu sucesso.

Deve-se, entretanto, procurar evitar erros ao escolher um ponto para instalar um novo negócio, tais como focar a escolha somente no fato do imóvel estar disponível e ter um baixo valor de aluguel (LAS CASAS, 2004). Em contrapartida, observar os potenciais clientes e os concorrentes mais próximos, podem contribuir muito para o sucesso de um empreendimento varejista.

Os espaços de CWS não representam um formato de varejo, mas sim um modelo para organizações, comunidades ou profissionais liberais trabalharem, por meio do compartilhamento de um mesmo espaço, visando uma redução dos conhecidos e em geral altos custos fixos (SOARES; SALTORATO, 2015). Cada participante - *coworker* - pode ter uma atividade diversa ou similar ao outro, mas o espaço é compartilhado e conseqüentemente seus custos são assumidos em conjunto, cabendo a cada um determinada parte. Este estudo mostra que CWS também pode ser aplicado no varejo, e não somente para desenvolvimento de atividades dos *coworkers*, mas também para partilhamento do espaço de exposição do que eles produzem.

São vários os formatos existentes hoje de varejo, como supermercados, lojas de conveniência, lojas de rede, lojas independentes, entre

outras (BROWN, 1989; PARENTE, 2011), mas independente do formato, a localização continua sendo estratégia em destaque. O que diferencia o formato CWS dos tradicionais é que a loja não compra produtos de cada fornecedor para depois vendê-los a seus clientes e sim aluga espaço da loja para que estes fornecedores que se tornam *coworkers*, exponham e ofertem seus produtos. A loja tem a função de gerenciar toda essa oferta, por meio de seus curadores, conforme a finalidade e o conhecimento que detém de seu público, decidindo desde a escolha do sortimento até a apuração dos resultados, passando inclusive pela precificação, fornecendo serviços e equipamentos, promovendo o local e os *coworkers*, otimizando resultados para ambas as partes.

No caso do CWS aplicado ao varejo, o que mais o diferencia do original é que o espaço locado é para a exposição dos produtos e não para a sua produção, o que acaba por se configurar também em um novo formato de varejo. A loja oferece boa localização, apresentação adequada e diferenciada para a comercialização dos bens, atendimento, assessoria na precificação dos produtos ofertados, comunicação e expertise na gestão geral do negócio, por seus curadores, enquanto o doceiro compõe um sortimento diferenciado, superior e exclusivo em termos de varejo.

Diante das inúmeras dificuldades que os comerciantes encontram para abrir seu próprio negócio, principalmente com relação ao investimento inicial, para locação/compra, instalação e manutenção do negócio, bem como com relação à divulgação no mercado (BRAGA, 2015), à dificuldade de obtenção de mão de obra especializada para o negócio, além da assunção de custos, particularmente da carga tributária (3 MAIORES, 2016), que no Brasil, é uma das mais altas do mundo (NAKAGAWA, 2016), este modelo se torna muito interessante, para profissionais autônomos e particularmente futuros empreendedores, como é o caso de doceiros.

O negócio é facilitado para ambas as partes - o proprietário que consegue uma variedade, qualidade e exclusividade de seus produtos, que varejos semelhantes não apresentam, aumentando a atratividade da loja e o *coworker* tem custos muito menores do que teria em seu próprio ponto de venda, pode ampliar ou reduzir seu negócio a qualquer momento, testar suas novas criações em um mercado real, acompanhar

a performance de seus produtos quando expostos no varejo, obter sugestões de melhorias, verificar a necessidade de redução de custos para melhorar o preço final, passar a ter maior conhecimento de uma operação varejista, servindo, inclusive, como experiência para um futuro empreendimento sem ter que desembolsar quantias vultuosas para instalação de um ponto de venda próprio.

Em época de crise é constante a busca por novos processos para a melhoria dos resultados financeiros ou para novos empreendimentos. Com isso, o modelo de CWS tem ganho importância no mercado, embora esteja restrito ao compartilhamento de espaço e majoritariamente para finalidade de atividades que são desenvolvidas em escritórios - advocacia, arquitetura, tecnologia, projetos sociais, culturais e bu artísticos (BROWN, 2017; BOUNCKE; REUSCHL, 2016).

Os Estudos sobre o assunto ainda são restritos e CWS no varejo não foi encontrado na literatura disponível. O modelo segue a tendência de inovação para pequenos negócios e abre mais portas para varejistas e fornecedores já estabelecidos e novos.

Por isso, o compartilhamento para exposição e venda; o fato dos *coworkers* terem a mesma atividade; curadoria realizada em dupla; haver assessoria para precificação e finalização dos doces; equipamentos para conservação e exposição; mobiliário e espaço para consumo; ações de comunicação; além da gestão de venda e apuração de resultados; e uma avaliação de cada *coworker*, periodicamente, verificando a viabilidade de continuidade ou não no negócio, tornam este um caso peculiar e importante, para ser mostrado, refletindo-se em um provável pioneiro modelo de CWS e de formato varejista.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O varejo

No setor varejista nacional observa-se a reestruturação de empresas de vários segmentos, tendo por objetivo o ajuste e a adequação das organizações ao cenário de competição mais acirrada, decorrente principalmente das conhecidas transformações da economia brasileira

desde o início da década. A busca pela eficiência torna-se um alvo prioritário, favorecendo a criação de novos formatos varejistas e de negócios, em geral.

O varejo possui funções clássicas de uma operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega, que sofre uma forte suscetibilidade das variáveis econômicas, políticas e sociais. Qualquer alteração ocorrida no mercado reflete-se rápida e primeiramente no varejo, com a redução ou aumento de demanda, uma vez que pode impactar a renda e/ou a incerteza/perspectiva futuras dos consumidores. Em época de crise ou de crescimento econômico, mesmo aqueles que não tenham sido atingidos diretamente pelas alterações ocorridas poderão ficar menos ou mais propensos a consumir.

Atualmente os três grandes desafios do varejo nacional se situam entre a inflação, a carga tributária e a mão de obra (3 MAIORES, 2016). Ou seja, todos eles estão ligados a custos, o que colabora para o risco aumentado da atividade, o que torna o desenvolvimento empreendedor receoso e acanhado.

Outra grande dificuldade do varejo é entender o consumidor (PARENTE, 2011). Ele muda por si, porque evolui, porque se torna mais exigente e cômico de seus direitos, porque quer mais após ter seu desejo ou necessidade atendidos. Atender consumidores com eficácia só ocorre com a experiência em algum tipo de negócio varejista, auxiliado por pesquisas e estudos que apontem motivos de mudança e tendências, o que requer experiência no negócio e recursos para conhecer o público alvo.

Uma boa administração, que planeje, organize, dirija e controle o crescimento e a sobrevivência com visão de futuro é fundamental, embora nem sempre quem está no lado da produção saiba fazer junto ao consumidor. O gestor do varejo além de procurar, de forma rápida, adaptar-se às mudanças, não só ambientais como do próprio do cliente, deve também ser flexível a novos processos e tecnologias, agindo de forma criativa e inovadora em relação aos seus consumidores e aos seus concorrentes (GOUVEIA et al., 2011).

Livato e Benedicto (2010) destacam que a acirrada competição entre organizações, principalmente as representadas pelas grandes redes que

têm se instalado no país, tem provocado constantes mudanças em seus respectivos ambientes interno e externo, requerendo habilidades dos gestores e exigindo novos desenhos organizacionais. Também conduz a maior parte dos negócios pela busca de vantagens competitivas, principalmente os micro e pequenos varejistas, que não têm poder para enfrentar os investimentos dos gigantes do setor e que têm nas redes de cooperação uma estratégia para se manterem no mercado.

Dentro deste cenário o CWS se estabelece com grandes vantagens em relação ao varejo tradicional - o proprietário do ponto de venda tem seus custos reduzidos em função da locação de espaço e compartilhamento dos serviços que disponibiliza ao *coworker*, e este também, uma vez que não necessita assumir todos os custos inerentes a uma loja e que seriam só seus se fosse proprietário de um ponto de venda.

2.2. Formato varejista

Um formato é definido como o *mix* de marketing utilizado por um varejista (LEVY, BARTON, 2002; MESSINGER; NARASIMHAN, 1997), envolvendo, portanto, o sortimento, preço, localização, promoção, apresentação e venda pessoal/serviços, para seu negócio, quando se trata de lojas físicas, onde os vendedores interagem com os consumidores (ENDERS; JELASSI, 2000).

Alguns formatos já estão solidificados no varejo por terem surtido efeito positivo quando aplicados a determinados setores, como no caso do alimentício - supermercados, hipermercados, lojas de vizinhança, de conveniência, entre vários outros -, como negócios independentes, pertencentes a uma rede ou integrando uma franquia, ou em uma rua comercial, dentro de um shopping ou em outros locais. O formato, portanto, pode fazer com que uma loja se diferencie de outra, pela alteração de qualquer um dos fatores que compõem seu *mix*, e também pela forma de operar o negócio.

Uma franquia, por exemplo, diferencia-se de uma rede de lojas por apresentar a possibilidade de terceiros serem donos de uma loja da franquia e não o franqueador, que é dono da forma de operar o negócio sob um formato pré-definido, enquanto uma rede possui apenas um

proprietário para todas as lojas e não tem seu negócio formatado de forma tão estruturada como em uma franquia, embora opere dentro de determinado padrão.

Da mesma forma entende-se que CWS no varejo, na forma como está sendo apresentado neste estudo, constitui um novo formato varejista, diferente do que mais se assemelha a ele, que é a locação de departamentos de uma loja, uma vez que neste caso, todos os aspectos do negócio são de responsabilidade do locatário, que paga um aluguel de seu departamento para a loja. No caso apresentado, não, uma vez que a operação do negócio fica a cargo da loja cujos gestores assumem o papel de curadores.

Além disso, o negócio apresenta várias outras características de um CWS, que o estudo revelou e por isso entende-se que este seja tanto um novo formato no varejo, como um novo modelo de CWS, quando analisado com base na literatura a seguir.

2.3. CWS

Conforme Foertsch e Cagnol (2013), o termo *coworker* foi utilizado originalmente por Bernard de Koven, como sendo “trabalhar junto como iguais”, vários anos antes, do primeiro “espaço de CWS” - CWS inaugurado em 2005 em São Francisco, EUA. Conforme Brown (2017), que realizou amplo e detalhado levantamento bibliográfico, o termo em si carrega um “fundamento sócio-político” apoiado em valores que envolvem colaboração em uma comunidade aberta, acessível e sustentável e se espelha em locais coletivos, ocupados por artistas para confecção de suas obras de arte, sendo, portanto, em sua origem, mais associado a um partilhamento de trabalho comunitário e social e com finalidade única, do que ao partilhamento de espaços físicos, para atividades independentes e diferentes umas das outras, como é o caso da maior parte dos CWSs existentes no momento.

Segundo Bouncke e Reuschl (2016), em trabalho que, por sua vez, caracteriza CWS sob os mais diferentes aspectos, este é um espaço profissional e social para uso temporário ou de longa duração, formado pela “copresença” de profissionais, em um mesmo espaço partilhado,

onde a interação entre seus usuários - *coworkers* - se encontram, exploram, experimentam, aprendem, ensinam, partilham e discutem diversos assuntos, em um clima comunitário.

Os CWS está sendo percebido como um novo *third place*, para se trabalhar, uma vez que escritórios dentro de empresas seriam “os primeiros”, *home-offices* “os segundos” e locais públicos, como livrarias, cafés e bibliotecas, são os atuais “terceiros espaços” - que reúnem profissionais independentes, micronegócios e *start-ups*, sendo uma solução para espaços profissionais de trabalho, principalmente para jovens empreendedores, embora haja profissionais com maior experiência atuando em locais como estes, o que os beneficia, com o *expertise* que disponibilizam (BROWN, 2017).

CWSs podem escolher os *coworkers*; que aprendem uns com outros, promovendo uma melhoria conjunta, funcionando como embriões de empreendimentos futuros.

Giusti e Marachin (2016) mencionam que um CWS pode também hospedar uma atividade de *placemaking* na qual o objetivo não é o lucro, mas a recuperação de uma região, especialmente as marginalizadas, com aproveitamento da mão de obra local. Além de serem tidos como *serendipity accelerators*, ou aceleradores de descobertas ocasionais, fortuitas, mas inovadoras, surgidas da interação entre os próprios *coworkers*, assim como de um *network* externo, que em geral também é construído nestes locais. Os CWSs prouzem uma melhoria nas condições socioeconômicas dos *coworkers*, sendo locais favoráveis ao partilhamento de conhecimento entre *coworkers* “parceiros” ou “vizinhos” (SCHMIDT; BRINKS; BRIKHOF, 2014; MERKEL, 2015). A diferença entre um e outro é que, no caso de “vizinhos”, os *coworkers* possuem atividades diferentes, formando um grupo heterogêneo, enquanto os “parceiros” são formados por *coworkers* de atividades semelhantes, por serem destinados, por exemplo, a desenvolver um projeto, como um grupo homogêneo (SPINUZZI, 2012)

1 Placemaking refere-se a “um processo de planejamento, criação e gestão de espaços públicos totalmente voltado para as pessoas, visando transformar ‘espaços’ e pontos de encontro em uma comunidade - ruas, calçadas, parques, edifícios” além de “outros espaços públicos” em “lugares” que estimulem maior interação “entre as pessoas e promovam comunidades mais saudáveis e felizes” (CONSELHO, 2017).

Na literatura se encontra menção de várias frentes de desenvolvimento de CWS e na Europa, onde é realizada anualmente desde 2012 a Conferência Europeia de CWS, sua evolução é significativa. Somente na Espanha, em 2013 havia mais de 8.000 profissionais alocados em 180 mil metros quadrados, respondendo pelo movimento de sete milhões de euros (CALVO, 2013) e o tema fazia parte de “bandeira” política de candidatos como o prefeito de Valência, que pretendia tornar a cidade a capital mundial do CWS (UPYD, 2013).

Fato é que trabalhadores independentes representam o mais rápido crescimento no mercado de trabalho europeu, tendo atingido no final de 2016 cerca de um milhão de profissionais desenvolvendo suas atividades em espaços como estes, em importantes cidades como Berlim, Londres, Paris, Amsterdan e Milão, e atingindo, hoje, não só grandes centros urbanos, mas também pequenas cidades e locais semiurbanos, sendo mesmo uma realidade global (FOERTSCH, 2017).

CWS oferecem infraestrutura básica para seu funcionamento - mobiliário, comunicação (*Wi-Fi* e telefonia), recepção, salas de reuniões, espaço para diversos tipos de ocasiões. Quando se destinam a uma determinada finalidade podem inclusive apresentar equipamentos específicos para o negócio, como impressoras 3D e tecnologia avançada quando destinados a desenvolvimento tecnológico. São locais onde há espaço físico para interação, como cozinha ou um bar, que oferece um local para pessoas se encontrarem, explorarem, experimentarem, aprenderem e ensinarem; que ajudam a melhorar a satisfação e a performance profissional individual porque oferece um ambiente profissional, propiciando aos *coworkers* um ritmo de trabalho à medida que os tira da informalidade do lar ou dos terceiros espaços. CWSs também podem sediar projetos culturais e sociais, trazendo inspiração profissional; é local onde se partilha mais que o tangível, como informação, conhecimento, e que são exemplo de economia compartilhada (BOUNCKE; REUSCHL, 2016).

Outra característica dos CWSs é a existência de um “anfitrião” - um tipo de gerente local, também denominado por Merkel (2015) de “curador”, que tem a importante função de fazer o espaço funcionar, muitas vezes inclusive selecionando os *coworkers*, “gerenciando” informalmente o local, integrando os *coworkers* e promovendo o local/ os *coworkers*, por vários meios, principalmente eventos (BROWN, 2017). O curador é, conforme

Surman (2013 apud Brown), como o “maestro de uma orquestra”, construindo relacionamento, sendo um mentor e provedor de conhecimento, podendo desenvolver uma comunidade específica de valores e normas conjuntas, assim como de modelos de comportamento que aumentem o comprometimento e o pertencimento dos usuários ao espaço.

Os CWSs evitam o trabalho solitário e por vezes sem concentração realizado em casa, ou o desenvolvido em espaços públicos, nem sempre convenientes para a discussão ou fechamento de um negócio, atendimento a chamadas telefônicas e desprovidos de recursos tecnológicos adequados (BROWN, 2017) - até porque não foram criados para isso.

CWS oferecem altos níveis de autonomia, diferente de um trabalho realizado sob uma estrutura hierárquica, uma vez que os profissionais que ocupam esses espaços, podem fazê-lo onde, quando, com quem, por quanto tempo e com qual intensidade desejarem, com total liberdade, decidindo como vão implantar, gerenciar e conduzir seus negócios e relacionamentos profissionais e pessoais, com um baixo nível de tarefas administrativas, como segurança, limpeza, propiciando ainda, conforme um benefício psicológico aos *coworkers*, pois permitem uma clara separação espacial entre trabalho e lazer. CWSs permitem também uma melhoria da criatividade e o apoio do “curador” é fundamental para que haja interação, a promulgação de valores (cultura do local) e suas práticas profissionais (comportamentos) (BOUNCKE; REUSCHL, 2016).

Hoje, os CWSs são um negócio que pode pertencer a proprietários individuais, a organizações - como as CWSs Google e Apple -, a universidades e incubadoras tecnológicas onde o interesse maior é a troca de conhecimento, aprendizagem e inovação, enquanto os estatais podem ser provedores de ocupação e empreendedorismo da região (BOUNCKE; REUSCHL, 2016) ou podem ser um autêntico exemplo de criação de um novo ramo de negócio, como a Kaptár (CWS, 2016), ou ainda uma diversificação de negócios, como a Staples e a Workbar, entre outras, que se uniram para oferecer CWSs ao mercado (THE FUTURE, 2016). Conforme um dos sócios fundadores da Kaptár, um dos motivos para o sucesso desse modelo é poder expor os que lá atuam a outros “vizinhos” criativos.

Os CWS podem ser pequenos, com poucos membros, com relacionamentos estritos estar ligados a uma comunidade de usuários anônimos, que apreciam variedade, diversidade e inspiração de caras novas

a cada dia. Em geral funcionam ininterruptamente, podendo também oferecer pessoal extra para serviços específicos, assim como para treinamento, além de colaborarem para o empreendedorismo (BOUNCKE; REUSCHL, 2016).

3. Metodologia

A forma de operar da SweetShop é apresentada por meio de um estudo de caso único, descritivo (YIN, 2005). A unidade de estudo foi escolhida para estudo por apresentar uma forma nova e inusitada de operar seu ponto de venda varejista. A seleção do caso, portanto, foi intencional, à medida que se conheceu a forma de atuar da loja. Realiza-se uma descrição fundamentada nos aspectos teóricos apresentados e a argumentação é realizada no sentido de sedefender o pressuposto (YIN, 2005) de ser este tanto um novo modelo de CWS, como um novo formato varejista, amparado em uma relação teórico-prática.

A coleta de dados foi baseada em entrevistas em profundidade com os curadores, com os resultados de clientes e *coworkers* - os doceiros -, além de visita pessoal ao local para conhecer sua operacionalização e observação direta dos procedimentos, conforme recomenda Yin (2005).

A questão principal da pesquisa, portanto, é conhecer como este modelo de CWS pode ser implementado em um varejo alimentício, tendo como objetivo principal a descrição de sua operacionalização, ampliando o conhecimento teórico e prático sobre o assunto.

O período de realização do estudo foi de maio a junho de 2017 e o local da coleta de evidências, foi o próprio ponto de venda.

4. O estudo

4.1. A origem do negócio

A SweetShop foi idealizada pelo chef de cozinha Marcelo Campos e pela administradora Daniela Carlomagno. Eles se conheceram por

meio de outra atividade que Marcelo tinha: ele era professor de inglês na organização em que Daniela trabalhava como gerente financeira. Ambos alimentavam o sonho de ter um negócio ligado à gastronomia. Incentivado por Daniela, Marcelo começou a prestar serviço de forma particular a pessoas que desejavam oferecer festas e jantares na própria residência. O sucesso foi muito grande e, juntos, eles abandonaram a atividade que exerciam para encontrar investidores e um local para iniciar um negócio no setor alimentício - a hamburgueria Frank & Charles, localizada no bairro Higienópolis, em São Paulo.

Apesar do sucesso desse negócio, a perspectiva dos dois estava ligada a um comércio inovador e único, mas isso não era fácil de ser conseguido, em função do que eles desejavam: produtos diferenciados e inovadores, não encontrados no mercado com facilidade.

Frequentando feiras de gastronomia, os dois identificaram uma oportunidade para concretizar seus objetivos - montar uma doceria -, uma vez que havia confeitadores renomados, sem condições de ter seu próprio negócio, justamente pelo investimento para a montagem da loja, o risco, a demora do retorno financeiro e a falta de conhecimento da parte administrativa.

Analisando os vários formatos de negócio existentes, surgiu a ideia de implantação do negócio, sob o modelo de *coworking*. Os dozeiros pagariam um aluguel mensal pelo espaço ocupado nas vitrines da loja e uma parte dos custos administrativos. A gestão do negócio seria realizada pela Daniela e o Marcelo, que seriam seus curadores.

4.2. O projeto

A questão então passou a ser o local e os investidores para a montagem da cozinha, que, neste ramo varejista, sempre importa um investimento muito alto. Nessa época surgiu a oportunidade de locação de um ponto próximo à hamburgueria, que apresentava muitas vantagens: boa localização, grande fluxo de pessoas, reduzidas opções similares - apenas um café e uma padaria e, portanto, baixa concorrência, público com alto poder aquisitivo e um baixo custo para a locação. Além disso, o conhecimento do público eles já possuíam, adquirido com a

hamburgueria, instalada na mesma rua, e a formação pessoal dos dois culminava com a curadoria necessária. Ele na parte gastronômica e ela realizando a gestão administrativa, financeira e mercadológica do negócio.

Com a escolha do lugar feita, os dois começaram a decidir qual seria a identidade da loja, que sensações eles gostariam de transmitir e como gostariam que as pessoas se sentissem ao comer os doces. A ideia foi reconstruir um ambiente que lembrasse os clientes de uma *pâtisserie* do sul da França: aconchegante, iluminação ambiente e um toque romântico, com o cheiro de café e doces frescos. Com o plano em mãos, eles conversaram com amigos e conhecidos, potenciais investidores e apresentaram a proposta. A negociação foi fácil, já que todos gostaram da ideia inovadora e da identidade do projeto.

O projeto da reforma foi feito com o auxílio de uma arquiteta e um empreiteiro de confiança, que conseguiram não apenas entregar o que era esperado, mas entender a imagem que os donos queriam transmitir, o que facilitou o processo da obra e atingiu aos resultados esperados quanto à apresentação do novo local. O negócio teve início com sete expositores, doces variados e diferentes entre si (como bombons, *donuts*, maçã caramelada, pudins, bolos, doces finos e sofisticados e *macarons*).

4.3. A curadoria gastronômica e a seleção do time

No começo os confeitores-expositores eram conhecidos dos curadores ou indicados por conhecidos. Depois que a loja construiu sua imagem, doceiros que já tinham uma marca e faziam doces diferenciados, de qualidade superior, passaram a procurar a loja, para mostrar seus produtos. Hoje 90% dos doceiros chegam a loja por iniciativa própria, embora a pesquisa por novos *coworkers* seja contínua por parte do curador gastronômico.

Para a seleção dos doceiros, a curadoria gastronômica realiza primeiro uma seleção dos *coworkers* com base em três critérios: doces diferenciados, de alta qualidade e que não concorram com outro já exposto no local.

Se o produto passa por essa etapa, o confeitador é convidado a ir até a loja para uma degustação pelos curadores. Aprovado por eles, é

então aberta uma degustação pela equipe de confeitores e funcionários da loja (vide equipe em tópico a seguir). Havendo aprovação também por eles, é fechado um contrato pelo período de quatro meses, renovável por igual período. Se no momento o doce for aprovado, mas não puder ser exposto por já haver algo parecido, ou falta de espaço, o expositor fica em uma fila de espera.

Como cada doce apresenta sua particularidade, cada expositor abastece a loja a seu tempo. A equipe da loja trabalha todo o tempo em contato com os expositores, solicitando, inclusive, abastecimento, quando o produto se esgota antes do prazo previsto para sua reposição habitual e apresentando *feedback* da performance do produto ao doceiro. Quando os doces não são vendidos dentro da sua validade, são retirados da vitrine e descartados ou devolvidos aos *coworkers*, que às vezes querem ter um controle pessoal das perdas, que hoje são baixas, em torno de 5%, devido ao acompanhamento minucioso que é prestado.

4.4. A equipe de assessoria da loja

Como ocorre em toda operação de CWS, a loja possui uma equipe para fornecer assessoria aos doceiros. Deve-se salientar que hoje também são servidos lanches, bebidas e cafés variados, café da manhã e pratos para almoço rápido, além de haver exposição dos doces da própria loja. É uma equipe enxuta, que atende plenamente ao volume de vendas da loja. Os dois cozinheiros são responsáveis pelo preparo de todos os pratos, salgados e doces, que são produzidos na loja. Os três garçons atendem aos clientes, obtendo seus pedidos, servem e mantêm o salão organizado. Os dois baristas são responsáveis pela preparação de todas as bebidas e os dois estagiários auxiliam os cozinheiros no preparo dos pratos. São estes cozinheiros que realizam toda a finalização dos doces, recebem e acondicionam os doces que não são expostos imediatamente, finalizam se necessário, alguns doces, comunicando qualquer ocorrência indevida.

Cada doce tem a sua particularidade e é analisado caso a caso, por isso os expositores são rotativos, o que inclusive aumenta a atração da loja, sempre com novidades. O primeiro expositor a sair, por exemplo,

foi o fornecedor de *donuts*, pois o produto era extremamente delicado e com validade de apenas um dia; até menos, pois às vezes ao final do dia sua aparência já não era a mesma e as perdas eram muito grandes.

Durante todo o contrato, é pedido para que os expositores acompanhem seus produtos na loja. Todo o trabalho é realizado prezando o trabalho conjunto, para que ambos se beneficiem do negócio. Em muitas ocasiões, a loja pode perceber problemas com a forma como o produto está sendo entregue e sugerir mudanças para o confeitiro, assim como o confeitiro poderá sugerir mudanças à loja.

4.5. A loja

Atualmente a SweetShop funciona de segunda à quinta das 8h30 às 19h30, de sexta e sábado das 8h30 às 21h e domingo das 11h30 às 19h. A loja está localizada na Rua Alagoas, 852, no bairro de Higienópolis. Com 60 metros quadrados de área destinada a consumidores, contém, atualmente, 12 mesas, que perfazem um total de 22 lugares. Algumas ficam no espaço externo da loja. Conta com dois toaletes (feminino e masculino), cozinha, balcão e área de serviço. Para exposição, apresenta cinco vitrines, sendo duas delas refrigeradas e três sem refrigeração, porém com a devida proteção para os doces.



Figura 1. Fachada da loja.

Crédito: Mário Rodrigues



Figura 2. Planta baixa da loja.

Fonte: arquitetura de Laura Tinari.

A primeira vitrine não refrigerada (localizada em frente à entrada principal) tem 1,3 metro quadrado. Depois, estão as duas vitrines refrigeradas, com 0,8 metro quadrado cada uma. A segunda vitrine não refrigerada conta com 0,7 metro quadrado e a terceira com 1,2. Essa terceira vitrine é onde a loja costuma expor seus produtos próprios, assim como alguns pratos montados ou modelos de caixas de presente, mas, havendo procura, ela pode ser ocupada com os doces do expositor.



Figura 3. Vista das vitrines. A da frente é a não refrigerada (1,33 m²).

Fonte: Mário Rodrigues.

4.6. Cardápio geral

O cardápio é formado tanto pelo que a loja produz e serve, como pelos produtos dos doceiros. Quando sente falta de algum doce e não conhece nenhum confeitiro bom para fornecê-lo, o *chef* reúne a equipe da loja para fazer desenvolver e testar a receita desejada. Se aprovado, ele então é exposto.



Figuras 4 e 5. Bolo fofo de romã e o doce “Le Carré”, com dez camadas intercaladas.

Crédito: Mário Rodrigues.

Atualmente o cardápio da SweetShop apresenta bebidas (todos os tipos de cafés expressos, coados e drinks não alcoólicos; *frappés* quentes e gelados, e *milk shakes*; chás; bebidas a base de iogurte; chocolate quente e gelado; *kombucha*; além de água, sucos naturais, refrigerantes e bebidas alcoólicas. Já na parte das comidas, o cardápio contém os doces e salgados (empanadas, quiches e pão de queijo), além de sanduíches e pratos simples, rápidos e saborosos.

4.7. Curadoria administrativa, financeira e mercadológica

4.7.1. Curadoria administrativa

É exercida em função do bom funcionamento de todos os equipamentos, para permitir uma conservação adequada dos produtos, assim como por meio da manutenção de toda a loja - apresentação, uniformes, treinamento de garçons, atendimento, informação aos clientes, horário de funcionamento e administração geral do negócio -. A loja conta com um serviço de limpeza terceirizado.

No contrato são estabelecidas as regras de funcionamento e o que será cobrado. Essa curadoria também inclui a gestão de perdas, que no início era em torno de 10% e hoje de 5%. Um bom resultado gira em torno de 3%. Quando a perda média é maior do que o previsto, o contrato inicial de quatro meses perdura, mas o confeitoiro pode reduzir a quantidade da remessa enviada dos doces, visando a reduzir essa perda. Em geral o primeiro mês costuma apresentar uma venda menor, mas

com o tempo, à medida que os clientes vão experimentando, gostando e repetindo a compra, a venda aumenta. Já existiram casos, entretanto, em que o primeiro mês foi melhor que os seguintes.

A curadoria entende que a conversa é o melhor caminho para a solução de eventuais problemas e para o bom andamento do negócio.

4.7.2. Curadoria financeira

O *coworker* paga pelo aluguel da vitrine, sendo que ele poderá ter a vitrine inteira, metade ou um quarto. Se todos optam por apenas um quarto, a variedade de expositores é maior, mas se querem um espaço maior, a variedade de *coworkers* diminui. Cada um escolhe seu espaço levando em conta a variedade de produtos que quer oferecer e em quanto poderá investir no aluguel e nos custos específicos que seus produtos gerarem. O valor do aluguel inclui os custos fixos de toda a loja: mão de obra da cozinha, além de taxas, impostos, limpeza, treinamento, mãos de obra operacional e serviço na área da loja.

Os custos variáveis dependem do que cada *coworker* utilizar - espaço para estoque, mão de obra de manuseio do produto e finalização, quando necessário, antes de ser exposto; uso de equipamentos refrigerados ou não, tanto para estocagem como para exposição. O faturamento deste CWS em 2016 originou-se por: 45% dos expositores; 5% dos doces da própria loja; 27% das bebidas; 15% de salgados e refeições; e 8% de outros produtos.

O *coworker*, desta forma, paga o valor contratado pelo aluguel e recebe o faturamento de seus doces, descontadas apenas as taxas referentes a pagamento com cartão e o imposto do Simples Nacional, que é proporcional ao faturamento. A loja, entretanto, em período de venda intensa, como Páscoa e Natal, cobra uma taxa de 10% sobre a venda.

A loja conta também com um serviço contábil terceirizado.

4.7.3. Curadoria mercadológica

Desde sua abertura, a maior parte da divulgação da loja é feita pelas redes sociais (Facebook e Instagram), mas além delas, a empresa conta com uma assessora de imprensa, que ajuda no contato com grandes revistas e jornais da cidade. Inicialmente, o principal foco era fazer com que o veículo Veja São Paulo enviasse um crítico gastronômico para

conhecer o local; para pequenos restaurantes que abrem na cidade este é um primeiro passo importante para ser conhecido pelo público, já que é uma revista de grande alcance. Depois da visita inicial, sempre é explorado o retorno dos críticos à loja, para novas matérias na mídia. Também são utilizados *blogs* de comida e viagem. Seus editores estão sempre interessados em novas e boas experiências gastronômicas na cidade de São Paulo para divulgar a seus seguidores, e ser citado ou ter uma matéria em grandes *blogs* confere um bom retorno à loja.

É incentivado que os *coworkers* realizem eventos no local, para promoverem seus produtos e que estejam presentes, para um estreitamento nas relações diretas com os clientes, dirimindo dúvidas ou obtendo mais informações. Os eventos com a presença dos cozinheiros são importantes também para a divulgação da SweetShop, pois alavancam a imagem da loja como um todo. Os eventos podem ser individuais ou conjuntos, como ocorre em datas como a Páscoa.

4.7.4. Coworkers e clientes

Verifica-se que este não é um negócio para todos, uma vez que nem todo produto desta natureza - doces, se adequa à uma venda no varejo. Isto confirma a possibilidade de cada *worker* testar seus doces, antes de empreender com um negócio próprio. Um dos *coworkers* está no negócio, por exemplo, desde junho de 2016. Outros, entretanto, não permaneceram por razões diversas: o doce era muito delicado para exposição, neste formato de varejo; o público não apreciou tanto o doce como era de se esperar, apresentando um giro muito baixo; preço inadequado, apesar do *coworker* ter sido alertado pelos curadores. A loja aconselha, mas não impõe, o doceiro toma suas próprias decisões, com relação aos produtos que expõe.

Quando aos clientes, apresentam opinião favorável e existe certa fidelidade, como a demonstrada, pelo cliente a seguir, professor que leciona em duas universidades próximas:

Venho à loja porque o ambiente é acolhedor: atendimento cortês, local limpo, boa música ambiente e excelente qualidade de produtos. Frequento diariamente [...] sou favorável a alteração dos doces de tempos em tempos, desde que os campeões, como o Red Velvet, permaneçam. Faço refeições e lanches da tarde no local.

5. Discussão

Apesar de, em um primeiro momento, o relato apresentado poder ser considerado um “falso CWS”, uma vez que não reúne os doceiros, em um mesmo espaço para produzirem seus bolos, chocolates e doces, fazendo jus ao conceito original “trabalhar junto como iguais”, entende-se que a venda de serviços ou produtos faz parte da atividade profissional de qualquer *coworker* e reunir seus produtos em um mesmo local, a SweetShop, para que eles sejam expostos, para comercialização e consumo, representa uma nova forma de CWS: a locação de espaço para a exposição dos produtos.

A SweetShop apresenta as principais características encontradas e mencionadas no referencial teórico deste estudo: existe um espaço compartilhado e locado (as vitrines), a prestação de serviços fixos no local, (por meio de mão de obra para finalização, manuseio, venda dos produtos), os custos são partilhados e uma curadoria (dupla) que promove a integração dos doceiros, seus doces e o ponto de venda ao mercado, seleciona os *coworkers* e possui mobiliário e equipamentos (de armazenamento, conservação, exposição, venda e consumo).

Também se caracteriza como um *third place*, embora seja um *third showroom place*, substituindo com vantagens a exposição e mesmo as vendas que os *coworkers* poderiam realizar em suas casas, para particulares, lojas ou organizações, com produção instável e uma precificação determinada de forma incompleta, uma vez que água e energia e mão de obra auxiliar, por exemplo, se confundem entre serem do lar ou do negócio e se tornam de difícil apuração.

Além disso Uda (2013, p. 3 apud ROSS; RESSIA, 2015, p. 45) define *coworking* como “um modo de trabalho no qual indivíduos se juntam em um local para criar valor, enquanto compartilham informações e conhecimento por meio de comunicação e cooperação, sob condições de sua escolha”. Sob essa visão, a SweetShop é um CWS onde os doceiros criam valor para seus produtos, uma vez que o ponto de venda é bem posicionado e beneficia a exposição de qualquer doce, no local.

Este CWS escolhe seu time - os *coworkers*, possui dois curadores - uma para a parte gastronômica e outro para as demais áreas do negócio -, o que melhora a função de curadoria e assessoria administrativa e financeira, gerenciam e promovem o local, realizando eventos, encontros

e mantendo um grupo fechado de *coworkers*, que podem interagir, aprender e promover suas especialidades junto a seus pares, preparando-os de certa forma para empreenderem futuramente seus próprios negócios.

A SweetShop fica entre um CWS onde os *coworkers* são entendidos como “vizinhos” e aquele onde são “parceiros”. Uma vez que eles integram um projeto de finalidade única - a venda de doces -, todos têm a mesma atividade - são doceiros -, embora trabalhem efetivamente sozinhos, cada um de forma privada e fora da loja. Também funciona como um *serendipity accelerator* à medida que agiliza os resultados que talvez o doceiro nunca viesse a conhecer se continuasse a ser um fornecedor de doces somente para eventos particulares ou empresariais, onde os produtos são entregues, cada dia em local diferente, e muitas falhas podem ser atribuídas a terceiros, por suposição, mascarando problemas com o produto. Como o serviço é prestado de forma estruturada pela doceria imprimir também maior nível de profissionalismo ao *coworker*.

Além disso, enquanto em qualquer ponto de venda os doceiros poderiam ser meramente fornecedores, entendendo que seu trabalho termina com a venda do produto ao ponto varejista e, muitas vezes, ignorando porque uma compra não é repetida, no caso da SweetShop, eles são informados sobre a performance de seus produtos, como se fossem donos da loja, podendo vir a modificá-los, se for o caso, testando suas criações junto ao público alvo ou adquirindo conhecimento sobre a inadequação do produto a esta forma de venda, conhecendo o mercado por meio do giro alcançado por cada um de seus produtos e podendo comparar-se a seus pares.

Todos estes aspectos, nos levam a visualizar um novo modelo de CWS - o comercial -, que, embora não reúna os profissionais para desenvolverem suas atividades de forma conjunta, oferece espaço compartilhado para a exposição e comercialização conjunta da produção de diversos profissionais autônomos.

6. Conclusões

O dinamismo dos mercados pode ser destacado, quando este caso é analisado. Apesar de CWS ser um modelo de negócio com pouco

tempo, mas intensa aplicação no mercado, ele apresenta diversas possibilidades, conforme mencionam Brown(2017) Bouncke e Reuschl (2016) e, particularmente, Ross e Ressler (2015). Do ponto de vista do varejo, entende-se que este possa ser um novo formato, uma vez que seu similar mais próximo, a locação de departamentos, requer a administração e infraestrutura do locatário, enquanto este, loca apenas o espaço, com a gestão do negócio e todas suas outras funções realizadas pelo ponto de venda, aqui identificado como um CWS.

Além disso o CWS descrito apresenta as principais características de um *coworker* - partilha espaço, reduz custo, permite a experimentação, aumenta o networking do dozeiro, promove eventos e integra os dozeiros -, apesar de não ser um espaço para partilhar o desenvolvimento de suas atividades.

Entende-se ainda que este seja um modelo de CWS de formato varejista que pode ser aplicado a outros negócios, atendendo às necessidades do mercado - é um momento em que ser cozinheiro no Brasil é atividade em alta -, mas os profissionais, em geral, apresentam recursos escassos para investir em seu próprio negócio, e para as lojas, principalmente micros e pequenos negócios, que, em época de crise, como a que o país atravessa, são os mais atingidos e necessitam se diferenciar e reduzir seus custos fixos.

7. Limitações e colaboração do estudo

Como em todo estudo de caso, generalizações não devem ser realizadas. Quando se trata de um estudo de caso único e quando se refere a uma inovação, como é o caso deste estudo, essa limitação é ainda maior, uma vez que ainda nenhum teste do modelo de CWS que apresenta, nem do formato varejistas, fora da loja analisada, foi realizada, até porque ela possui pouco mais de um ano de funcionamento. Apesar disso, seus curadores vislumbram a possibilidade de formatar o negócio, transformando-o em uma franquia. A principal colaboração do estudo, porém, está em registrar e divulgar esse que pode ser um novo modelo de *coworking* e um novo formato de varejo, reduzindo custos para ambas as partes e aumentando de certa forma a competitividade da loja por sua

diferenciação no sortimento, e redução de custos com estoques, além de, para o doceiro, aumentar a possibilidade de se testar, assim como a suas criações, sendo um embrião de um futuro empreendimento.

8. Futuras pesquisas

Este relato apresenta, como é típico em estudo de caso único, uma situação peculiar e diferente das demais situações já conhecidas, tanto em CWS, como em formato de varejo. Entende-se, porém, que futuras pesquisas necessitariam ser realizadas, com análises de cunho financeiro, nível de satisfação, entre outras, de forma quantitativa, que permitam uma maior especificidade do negócio, objetivo que não integrou o presente estudo, apesar de trazer uma importante contribuição para alimentar futuras pesquisas, visto que salientou um novo modelo de CWS e um novo formato de varejo. De qualquer forma, entende-se que o relato desta possibilidade traz uma contribuição importante para alimentar futuras pesquisas, uma vez que não se encontrou nada semelhante relatado e Ross e Ressia (2015) entendem que há um grande número de futuros cenários e direções que o CWS possa assumir e este, como se acredita, pode ser um deles.

Referências

- 3 MAIORES desafios de empreendedor no varejo. *Sage Negócios*, [S. l.], 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2GEW6to>. Acesso em: 29 abr. 2017.
- BOUNCKE, R. B.; REUSCHL, A. J. CWS-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Management Science*, Catonsville, MD, v. 12, n. 1, p. 317-334, set. 2016.
- BRAGA, A. Épocas difíceis e vendas em queda: o que fazer? *VendaMais*, Curitiba, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2WSYVgd>. Acesso em: 29 abr. 2017
- BROWN, S. Retail location theory: the legacy of Harold Hotelling. *Journal of Retailing*, Amsterdam, v. 65, n. 4, p. 450-470, 1989.

- BROWN, J. Curating the “Third Place”? CWS and the matiation of creativity. *Geoforum*, Amsterdam, n. 82, p. 112-126, abr. 2017.
- CALVO, J. A. Así está el “coworking” en España. *Cinco Dias*, Madri, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2UTULTy>. Acesso em: 24 jun. 2017.
- CONSELHO Brasileiro de Lideranças em Placemaking. *Placemaking Brasil*, [S. l.], 2017. Disponível em <https://bit.ly/2BygNnv>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- CWS Space: flexible, inspiring. *Budapest Business Journal*, Budapeste, 9 fev. 2016, p. 9.
- ENDERS, A., JELASSI, T. The converging business models of internet and bricks-and-mortar retailers. *European Management Journal*, Amsterdam, v. 18, n. 5, p. 542-550, Oct. 2000.
- FOERTSCH, C. 2017. First results of the 2017 Global CWS Survey. *Desmag*, Berlim, 2013. Disponível em: <http://bit.ly/2UmG2Uc>. Acesso em: 24 jun. 2017.
- FOERTSCH, C., CAGNOL, R, 2013. The history of CWS in a timeline. *Desmag*, Berlim, 2013.
- GOUVEIA, F. S.; CONCEIÇÃO, F. R.; ANTES, J. M.; BRITO, P. S.; VILLAS BOAS, G. de C. O marketing e a sua importância para o varejo. *Revista Científica do ITPAC*, Araguaína, TO, v. 4, n. 1, p. 28-39, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2SJTYyb>. Acesso em: 1 dez. 2016
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de Varejo*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A.; GREWAL, D. *Retailing Management*. New York: Mcgraw Hill, 2002
- LIVATO, M.; BENEDICTO, G. C. Redes de cooperação no varejo: um estudo teórico-empírico em centrais de negócios supermercadistas no estado de São Paulo. 2010. *BASE: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, São Leopoldo, v. 7, n. 3, p. 221-232, jul./set. 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2WVDJ9b>. Acesso em: 28 out. 2016
- MERKEL, J. CWS in the city. *Ephemers*, Schenectady, NY, v. 15, n. 1, p. 121-139, 2015.
- MESSINGER, P. R., NARASIMHAN, C. A model of retail formats based on consumers economising on shopping time. *Marketing Science*, Catonsville, MD, v. 16, n. 1, p. 1-23, 1997
- NAKAGAWA, F. Brasil tem maior carga tributária da América Latina, diz OCDE. 2016. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 16 mar. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2PttNjB>. Acesso em: 29 abr. 2017.

- PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2011.
- ROSS, P.; RESSIA, S. Neither office nor home: CWS as an emerging workplace choice. *Employment Relations Record*, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 42-57, 2015.
- SCHMIDT, S., BRINKS, V., BRIKHOF, S., Innovation and creativity labs in Berlin. Organizing temporary spatial configurations for innovations. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, Berlin . v. 58, n. 4, p.232- 247, 2014.
- SOARES, J. M. M.; SALTORATO, P. CWS: uma forma de organização de trabalho: conceitos e práticas na cidade de São Paulo. *AtoZ*, São Carlos, v. 4, n. 2, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2Gnv36l>. Acesso em: 27 set. 2016.
- SPINUZZI, C. Working alone, together: CWS as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, Austin, v. 26, n. 4, p. 399-441, 2012.
- SURMAN, T. Building social entrepreneurship through the power of CWS. *Innovations*, Boston, v. 8, n. 3-4, p. 189-195, 2013.
- THE FUTURE of work is here: workbar at Staples now open. *Business Wire*, [S. l.], 14 set. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2BzEewO>. Acesso em: 27 set. 2016.
- UPYD promete hacer de Valencia la capital del “CWS”. *Levante El Mercantil Valenciano*, Valencia, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2UP8qeu>. Acesso em: 24 jun. 2017.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

A harmonia e divergência das gerações: como liderá-los e engajá-los em uma equipe

Arnaldo Leotta de Mello Neto
Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira

Resumo

Esta pesquisa aborda a importância do conhecimento profundo sobre as gerações comportamentais pelos gestores e pelas organizações. Com a chegada da tecnologia e das novas gerações, ficou evidente a mudança no comportamento desses novos jovens, em relação às gerações anteriores, que se mostraram mais conectados; preocupados em seguir um propósito; dinâmicos; assumindo multitarefas; menos ligados a hierarquias; defendendo a flexibilidade no trabalho, podendo estender seu período ou diminuir, a depender de sua própria funcionalidade, inclusive, podendo desempenhar suas funções fora do ambiente de trabalho. Graças a essas características, são completamente diferentes das gerações mais antigas, com as quais, hoje, trabalham lado a lado, em razão de terem tido filhos mais cedo que as demais gerações. É por este motivo que, atualmente, a área de recursos humanos se mostra cada vez mais importante, ganhando espaço estratégico, pois, além de ter que aprender como atrair e reter esses novos jovens, é preciso descobrir como engajar todas essas gerações, para que consigam usufruir o melhor de cada indivíduo, garantindo que as diferenças não se tornem conflitos e sim vantagens na superação das dificuldades e conquistas por melhores resultados para a organização. Os resultados deste trabalho nos mostram que, para conseguir atingir este objetivo, temos que conhecer cada geração, pois só assim o gestor ou empresa saberá como agir de forma assertiva em cada situação e com cada perfil.

Palavras-chave: gerações; perfil comportamental; mercado de trabalho; engajamento; liderança.

1. Introdução

Devido às várias mudanças sofridas pelo mundo nos últimos anos, principalmente graças às novas tecnologias, o comportamento humano vem se alterando mais rápido, obrigando todos a se conectarem e estudarem os novos perfis que surgiram, nascendo com isso, um leque de pesquisas que sejam capazes de distinguir os diferentes comportamento humanos. Após várias pesquisas, o que mais se destacou foram os estudos sobre as “gerações”, que dividiu o comportamento por períodos. A cada período, surge uma nova geração, com diferentes comportamentos, ideias e pensamentos.

Este estudo é de extrema importância para profissionais de recursos humanos, líderes de equipes e varejistas, que lidam com o comportamento do consumidor, e *marketing*, pois facilita a compreensão sobre o público alvo, pois distinguindo os perfis, ficou mais simples avaliar o melhor perfil e de qual maneira pode-se abordá-lo. Além desta mudança de perfil comportamental, surge outro fator que reforça a importância de conhecer estas gerações: a área de recursos humanos, considerada muito tática, ganhou maior reconhecimento e valorização, com importante valor estratégico para as empresas.

Hoje existem, pelo menos, quatro gerações diferentes atuando no mercado de trabalho (três com todos os seus integrantes em idade para o mercado e uma, com apenas uma parcela, com idade condizente a fazer parte legalmente deste mercado) e saber como lidar com cada perfil favorece um melhor rendimento da equipe.

A geração que apresenta o comportamento considerado mais diferente é conhecida como *millennials* ou geração Y. Ela surge com o avanço tecnológico, fazendo com que eles criem comportamentos e hábitos que não eram comuns em outras épocas. Representam uma parte do mercado de trabalho e, portanto, para o sucesso dos negócios, é relevante conhecê-los e, assim, proporcionar engajamento entre pessoas de gerações diferentes.

Se no mercado de trabalho existem muitas gerações, no mercado consumidor ainda pode-se acrescentar, pelo menos, mais uma, pois os bebês e as crianças não trabalham e ainda não fazem suas compras, mas influenciam diretamente no consumo da família. Além disso, o

consumidor está ficando cada vez mais informado e conhecedor do seu produto, não sendo somente o preço o principal diferencial para uma escolha. Para conquistar este novo público, é preciso criar conveniência, experiência, personalização e customização e a única maneira de fazer isto é conhecendo o perfil de cada consumidor.

É obvio que cada pessoa tem seu próprio comportamento, mas, de maneira geral, para grandes estudos de público, é possível definir padrões que englobam um grande número de pessoas - hoje, a métrica aplicada é a faixa etária. Neste estudo, serão analisadas minuciosamente as quatro gerações, com o objetivo de analisar o perfil de cada geração e visualizar o desempenho de uma equipe composta por pessoas de diferentes gerações.

2. Referencial teórico

2.1. Definição das gerações

Com a chegada da globalização, o mundo se modificou, os meios de comunicação via internet conectam pessoas de qualquer lugar no mundo simultaneamente, os meios de transportes modernos fazem viagens que demoravam meses, durarem horas. Antes da chamada “era digital”, as informações demoravam para chegar, fazendo com que as mudanças de gerações demorassem mais para acontecer. Hoje é tudo em *real time* e, com isso, os eventos macro culturais, econômicos, sociais, entre outros, influenciam as gerações a se espalharem com maior velocidade e alcance.

Tudo começa com algumas definições: qual o significado para “gerações”? Quais gerações existem? Quais seus principais traços de evolução?

A palavra “geração” comporta significados ao mesmo tempo mais ricos e mais imprecisos que o de “coorte”. Com efeito, uma geração não é formada apenas por pessoas de mesma idade ou nascidas uma mesma época, e sim também por pessoas que foram modeladas numa época dada, por um mesmo tipo de influência educativa, política ou cultural, ou que vivenciaram e foram impressionadas pelos mesmos

eventos, desenvolvem sobre a base de uma experiência comum ou semelhante, os elementos de uma consciência de se ter vínculos em comum, o que pode ser chamado de «sentimento de geração» ou ainda de «consciência de geração». (REIS et al., 2013, p. 2).

Não se cogita apenas fazer comparações, visto que cada uma se prende a diferentes circunstâncias e contextos, sendo oriundas de sociedades e tempos distintos. Entretanto, Corsten (2010, p. 134) “esclarece que o termo geração passou a ser utilizado, muitas vezes, como sinônimo para denominar uma faixa etária ou um grupo com características específicas”.

Quanto à popularização do termo “gerações”, Motta; Weller (2010) evidenciam que o termo se tornou popular na denominação de manifestações culturais ou mesmo em gestão e tecnologia para a competitividade (geração hip-hop; geração caras pintadas) ou de desenvolvimentos tecnológicos (geração Y; geração Net), atribuídos sobretudo pelos meios contemporâneos de comunicação.

Segundo Zemke (2008), o nascedouro das gerações (Figura 1), inicia com a geração veterana/tradicional e finaliza com a Z. Contudo, a geração veterana/tradicional não será objeto deste trabalho, por conter uma pequena parcela de integrantes no mercado. Em contrapartida, a geração Z, que, embora conte com poucos membros no mercado, será abordada, por se tratar do futuro do mercado.

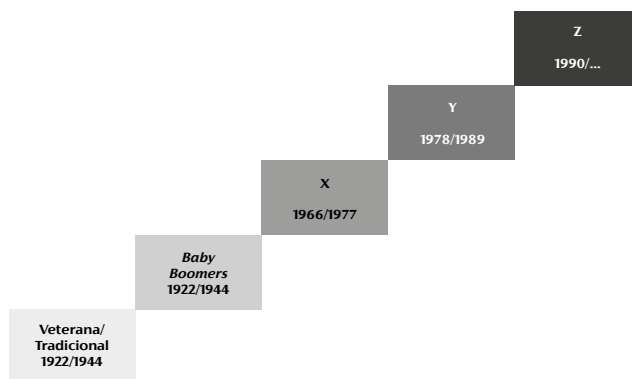


Figura 1. Linha do tempo das gerações.

Fonte: adaptado de Zemke (2008).

Levando em consideração a pesquisa realizada por Zemke, 2008 (Quadro 1), existem divergência sobre a faixa etária de cada geração. Essa divergência se dá devido à complexidade das definições, pois trata-se de um comportamento humano que se altera com muita frequência. Além disso, deve-se não generalizar um comportamento por idade cronológica, pois não é obrigatório que todas as pessoas de uma mesma faixa tenham o mesmo comportamento. No decorrer deste trabalho, esta divergência não terá relevância, uma vez que o conhecimento do perfil como ele é (idade e comportamento) não interfere necessariamente nas relações profissionais. Apesar do comportamento interferir nas atividades.

Quadro 1. Gerações tecnológicas.

Geração Veterana / Tradicional	Geração Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
1922-1944	1945-1965	1966-1977	1978-1989	1990-...
Conformista	Otimista	Cético	Interativo	Imediatista
Não contestador	Lado positivo	Questionador	Contestador	Excêntrico
<i>Trabalho:</i> crescimento se dá passo a passo; não questiona autoridade.	<i>Trabalho:</i> razão de viver; envolvimento; desenvolvimento pessoal.	<i>Trabalho:</i> independência; autoconfiança; questiona autoridade.	<i>Trabalho:</i> diversidade; colaboração; realização/ consumo.	<i>Trabalho:</i> ainda não estão inseridos no mercado de trabalho.
Alheios às tecnologias.	Têm conhecimento e experiência, mas são cercados de temor com a tecnologia .	Adaptação rápida; proficientes na tecnologia.	Tecnologia é algo natural na vida; bem mais informados.	Ligados à internet.
Tradição e sabedoria.	Ideal de reconstrução do mundo.	Ideal da paz, liberdade sexual e anarquismo.	Globalização; diversidade; multiculturas.	Trabalho coletivo está em escasso na virtude desses jovens.

Fonte: Adaptado de Zemke (2008).

2.2. Definição das Gerações

2.2.1. Geração baby boomer

Fazem parte dessa geração os nascidos entre 1946 e 1964 e que ingressaram na força de trabalho das organizações, de 1965 a 1985 (MALAFAIA, 2011). O autor definiu que esta geração era um conjunto de

crianças nascidas durante uma explosão populacional; segundo Tulgan (2006 apud REIS et al., 2013), o termo em inglês *baby boomer* é traduzido em português como “explosão de bebês”.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), os *baby boomers* nasceram no período pós-guerra, entre 1945 e 1964, e vivenciaram um mundo de prosperidade econômica e grandes avanços tecnológicos. Para outros autores, o marco desta geração reside no fato deles serem “os filhos da Segunda Guerra Mundial”, devido ao fato de que no pós guerra aconteceu uma explosão populacional. Este fato é explicado por especialistas, que afirmam que quando o ser humano se sente ameaçado ou em perigo, ele aumenta sua reprodução por determinado tempo.

Tulgan (2006 apud REIS et al., 2013, p. 4) explica ainda que os *boomers* eram crianças quando o interessante era ser criança e adolescentes quando o interessante era ser adolescente. Esta afirmação se torna relevante à medida que se considera como está a cabeça dos jovens de hoje. Atualmente, as crianças e os adolescentes, com a tecnologia em suas mãos, querem amadurecer cada vez mais cedo, ao contrário da época de seus pais e avós, que não tinham essa pressa ou desejo de se tornarem mais velhos. Quando acontecia, o amadurecimento precoce era decorrente de alguma necessidade familiar.

Outro ponto é preocupação com a carreira. Neste caso o objetivo é a busca pela realização profissional, vinculada a empregos duradouros, que valorizam a fidelização ao trabalho, e não apenas bens materiais.

O perfil de liderança desta geração (*baby boomer*) é defender as teorias participativas e motivacionais, preocupadas com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e de justiça. A gestão neste caso é realizada por consenso. São pessoas que colocam o trabalho diante de tudo, inclusive da família, e se definem pelos resultados que alcançam. Essa geração é mais saudável e instruída que sua antecessora; seus membros vivem mais e com maior qualidade. Por isso, tendem a se aposentar mais tarde por diversos motivos, como: para complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a vontade de continuar produzindo. Trata-se de uma geração que deseja continuar em atividade por muito tempo.

Alguns pesquisadores, como Brito (2013), ressaltam as características de que os valores dos *boomers* estão fortemente embasados no

tempo de serviço. Essa geração prefere ser reconhecida mais pela sua experiência do que pela sua capacidade de inovação. Aqui, ele mostra que devido à pouca tecnologia que a época proporcionava, o tradicionalismo ganha muita força com eles. Não só Brito ressaltou essas características, mas Cavazotte, Lemos e Viana (2012, p. 170) ressaltaram que: “o termo *workaholic* surge para definir esta Geração de trabalhadores, tendo no trabalho a principal fonte de suas realizações pessoais e materiais, apresentam dificuldades em equilibrar a vida profissional e pessoal”. Podemos perceber, aqui, o empenho que eles tem com as carreiras. Isso não significa que não se importavam com as famílias, mas acreditavam que o melhor era a qualidade de vida, que só era possível com o dinheiro, que só viria com o sucesso profissional.

O termo *workaholic* significa “pessoa viciada em trabalho; quem tem obsessão pelo trabalho ou trabalha compulsivamente”, segundo o Dicionário Online de Português (WORKAHOLIC, 2017). Um exemplo forte podia ser visto na bolsa de valores, com as jornadas insanas de trabalhos e a forte pressão emocional, muito bem apresentada pelo filme *O lobo de Wall Street*. Com todo esse esforço, de acordo com Weingarten (2009), hoje, ocupam importantes cargos de liderança nas organizações. Os *baby boomers* são tendenciosos ao controle e comando nas empresas em que atuam. Com essa geração no controle das organizações, hoje passamos por um choque de perfis comportamentais, pois os *baby boomers*, com todo seu empenho e preocupação com a carreira, estão comandando as pessoas das gerações X e Y, que pensam diferente. Elas serão analisadas a seguir.

Hoje, boa parte desta geração está aposentada ou se aposentando. Algumas pesquisas mostram que um número significativo está realizando trabalhos voluntários, representando valiosa contribuição para as organizações sem fins lucrativos, devido a sua experiência e competência no mundo corporativo. Segundo Eduardo Alencar (2012), o *slogan* e as características topográficas de comportamento desta geração são:

- *Slogan*: “vamos construir um mundo melhor: o sucesso só depende de mim mesmo”.
- Características topográficas de comportamento: otimismo; iniciativa; consciência política; diversidade; liberdade de expressão; sensibilidade; ambição; planejamento; e *workaholic*.

2.2.2. Geração X

A geração X congrega os nascidos entre 1966 e 1977 e, segundo Zemke (2008), também são conhecidos como a geração Coca-Cola; são filhos dos *baby boomers* e viveram em cenários em que seus pais eram *workaholics*.

Foram as mulheres desta geração que começaram a lutar por mais espaço na sociedade e a adotar papéis sociais mais autônomos. Abandonaram a figura da dona de casa para agregar na renda familiar, mesmo sem terem estruturas de babás e creches. De acordo com Klie (2012) e Robbins, Judge e Sobral (2010), essa geração vivenciou acontecimentos marcantes para a economia e a sociedade, como a globalização, a jornada de trabalho excessiva de seus pais, o lançamento da TV a cabo, a utilização de computadores como ferramenta de trabalho e a socialização da internet. Com esses avanços e novos entrantes no mercado de trabalho (as mulheres), novas carreiras surgiram.

Além de novas carreiras, este avanço também influenciou na educação, que passou a ser baseada pela televisão, alterando a rotina familiar: os pais passaram a castigar os filhos, limitando o acesso a seus programas favoritos, como os desenhos animados, o que constituía um grande castigo. Influenciada pela TV, foi a geração mais atraída por apelos consumistas. Essa geração teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistiu ao surgimento do videocassete, do computador pessoal, da internet e muitas outras novidades tecnológicas, que começaram a prosperar na sua juventude e continuam num ritmo acelerado nos dias atuais (OLIVEIRA, 2008).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a geração *baby boomer* foi educada para ser autossuficiente e aprender a conviver com a ausência dos pais, seja por dedicação excessiva ao trabalho ou em decorrência do grande número de divórcios. Com a ausência de seus pais, esta geração focou em equilibrar os dois mundos para não serem ausentes para seus filhos, pensando em ser melhores que seus pais. Quando jovens, presenciaram o cenário de mudanças sociais e evoluções tecnológicas, que fez com que eles apresentassem características e estilos de vida diferentes. Nisso, vieram os revolucionários, principalmente por causa da ditadura militar; eles eram os interessados em política e manifestavam seus ideais em movimentos estudantis ou *hippie*. Também havia os movimentos

musicais, que expressavam seus valores e posições político-sociais por meio da música.

Esses acontecimentos ajudaram a formar o perfil desta geração e, para Conger (1998), ela possui atitudes diferentes com relação ao trabalho, apesar de ser desconfiada em relação a hierarquias, adota e gosta do trabalho em equipe. São independentes, irreverentes, seguindo os passos de seus antecessores imediatos. São fáceis de recrutar, porém, difíceis de manter no trabalho. Trabalham para viver, mas não vivem do trabalho; gostam do dinheiro, porém, procuram conciliá-lo com a vida pessoal, procurando o equilíbrio. Buscam e deixam seus empregos, regidos pela necessidade da família. Outras características dessa geração referem-se aos seus comportamentos empreendedores, ambiciosos e imediatistas. A realização não se limita ao aspecto profissional, está também presente na vida pessoal, buscando, ainda, a qualidade de vida.

De acordo com especialistas no assunto, entre as principais características dos indivíduos da geração X, encontram-se: busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo; maturidade e escolha de produtos de qualidade; ruptura com as gerações anteriores; maior valor a indivíduos do sexo oposto; busca por seus direitos; respeito à família, menor que o de outras gerações; e procura por maior liberdade.

Para Andrade et al. (2012), são inconformados, entusiastas e promoveram mudanças dentro de casa, tornando-se donos de seus próprios quartos e de suas individualidades. São influenciados pelo avanço do *marketing* e da publicidade, tanto no universo corporativo, quanto no entretenimento. São egoístas, autossuficientes e buscam, no trabalho, a realização dos desejos materiais e pessoais. Conforme Oliveira (2008, p. 63), “essa geração é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões”. Seus representantes são responsáveis por inventar as ferramentas dominantes de comunicação do mundo atual, como: Google, Amazon e YouTube, ícones da Web 2.0.

Em suma, a geração X veio para contrapor os tradicionalismos de seus pais, formar revolucionários e lutar contra o que achava errado. As mulheres trocaram seus papéis de donas de casa para assumir papéis sociais mais autônomos e, mesmo com tudo isso, conseguiram priorizar a família ao invés do trabalho. Segundo Eduardo Alencar (2012), o *slogan* e as características topográficas de comportamento desta geração são:

- *Slogan*: “quero trabalhar para viver e não viver de tanto trabalhar”.
- Características topográficas de comportamento: sensibilidade às primeiras tecnologias; criatividade; anseio por atividades prazerosas; busca de sentido de existência; início da liderança feminina; comunicação; extroversão; e independência.

2.2.3. Geração Y

São filhos da geração *baby bommer* e dos primeiros membros da geração X e, segundo Zemke (2008), são nascidas entre 1978 e 1989. Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), incluem, na geração Y, os jovens nascidos a partir do fim dos anos 1970 e início da década de 1980, até os primeiros anos de 2000 (2003-2004). Além desses, existem outros pesquisadores que assumem outras faixas etárias, mas, como citado no início deste trabalho, esta divergência de data não interferirá nos estudos.

Com a revolução feita pela geração X, com as mulheres começando a trabalhar fora de casa, a geração Y ficou com os avós, os *baby boomers*. Com isto, sofreu com uma rotina rígida, hora de ir para a escola, futebol e assim por diante. Foram criados para seguir este cronograma e ganhar algo positivo ao final: “seja bom e ganhe mesada”, “passe de ano e ganhe seu videogame”, “obedeça a seus avós e ganhará...”.

Este estilo de educação formou o perfil desta geração, os transformando em individualistas, flexíveis e competitivos, acostumados a fazer escolhas, fazendo questão de produzir conteúdo e não apenas recebê-lo pronto. Adquiriram atitude questionadora, que acaba colidindo com o modelo tradicional de hierarquia. Nasceram em tempos de prosperidade, não temem o desemprego, têm autoconfiança, gastam tempo com educação integral e, para eles, o trabalho é um meio e não um fim (LOIOLA, 2009; OLIVEIRA, 2010).

Esta geração foi fortemente assediada pelos avanços tecnológicos que os obrigaram a se conectarem desde cedo com o mundo digital. Por esse motivo, desenvolveram competências diferentes das gerações anteriores, ainda ativas no mercado de trabalho. Segundo Andrade et al. (2012), são considerados ambiciosos, confiantes e acreditam que podem mudar o mundo. Basearam-se em movimentos realizados por seus pais. De acordo com Oliveira (2010), presenciavam nos movimentos *estudantis* e *hippie* uma forma de manifestar suas insatisfações.

Com o avanço da tecnologia, eles se comunicavam mais entre si, por este motivo, a geração Y é a que fala mais abertamente entre todas, por estarem sempre procurando algum tipo de nova atividade empregatícia (TULGAN, 2006 apud REIS et al., 2013). Normalmente não possuem conhecimento sobre os procedimentos e as regras habituais de cada emprego; por possuírem essa percepção limitada, geralmente creem que as outras gerações estão presas demais nos próprios hábitos e não querem mudanças. Para contrapor seus avós, esta geração põe fim à ideia de que um bom emprego tem que ser duradouro e, para Oliveira (2010), as pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única empresa e mantêm mais lealdade a si mesmos, porém são mais fáceis de recrutar, uma vez que buscam trabalhar com liberdade e criatividade, sentindo, ainda, necessidades de avaliações contínuas.

É com a chegada desta geração que as empresas começam a dar mais valor para a área de recursos humanos, pois, antigamente, não era necessário um número grande de processos seletivos e *headhunters*, ao contrário do que começa a acontecer com a chegada deles. Depois disso, o avanço da área de recursos humanos não parou, pois a cada nova geração que chega, vai mudando seu perfil comportamental e profissional, exigindo cada vez mais o investimento das empresas na área de recursos humanos. O perfil profissional da geração Y é bastante divergente das anteriores, quando se trata de carreira, um dos expoentes é o fato deles não ficarem muito tempo nas organizações. Para Oliveira (2010), a geração Y é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida, seus integrantes mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo. Em decorrência, a rotatividade nas empresas está crescendo: trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte dos planos desses novos profissionais. No Quadro 2, são apresentados os problemas e as expectativas da geração Y no ambiente de trabalho.

Quadro 2. Problemas e expectativas da geração Y no ambiente de trabalho.

Problemas	Expectativas da Geração Y
O chefe não conhece seu funcionário.	Conhecer melhor seu funcionário.
Hierarquia.	Ser tratada com igualdade.
Choque de experiência.	Ser reconhecida por sua experiência cultural, como viagens.
A Geração Y é muito jovem para ser gestora de algum departamento.	Ser reconhecida por suas habilidades e talento.
Imaturidade quanto à independência de aplicação de tarefas.	Ter orientação sobre o que fazer.
<i>Feedback.</i>	Obter <i>feedback</i> positivo e rápido, pois não se dá bem com críticas.
Independência.	Ter orientação constante, mão dupla de aprendizado, troca de conhecimento.
Promessas feitas.	Obter cumprimento das promessas.
Financeiro.	Receber benefícios, como planos de aposentadoria.
Distância do trabalho.	Trabalhar perto de casa ou <i>home office</i> .
Monotonia.	Fazer algo inovador.
Flexibilidade de horário.	Ter horário flexível.
Planos de carreira.	Ter planos de carreira.
Mudança frequente de emprego.	Quer mudar de emprego com frequência.
Problemas da empresa.	Resolver os problemas com rapidez, sem burocracia.
Projetos dentro da empresa.	Participar de projetos globais.

Fonte: Wada e Carneiro (2010).

Analisando o quadro de problemas e expectativas da geração Y, vemos as divergências entre eles e as demais gerações. Logo no primeiro tópico, a necessidade do chefe em conhecer seu colaborador vem da vontade de ser reconhecido, da geração Y. Outro ponto com clara evidência é a necessidade de querer atingir rapidamente cargos de comando, ao contrário das outras, que faziam grandes carreiras para obterem experiência antes de assumirem cargos de comando. Também se pode analisar o critério da hierarquia, que para eles não existe mais e todos são iguais, pois trabalham para o mesmo propósito.

Mesmo com toda a confiança que eles apresentam e a vontade de aprenderem sozinhos, há necessidade de receberem orientações

quando necessário, a respeito do que devem fazer, e também de receberem *feedback*; mas devem ser positivos, pois eles não sabem lidar com as críticas. Todos os pontos anteriores podem ser vistos como diferenças entre eles e as demais gerações e, além disso, mostram como esperam ser tratados nas organizações. O mais importante do quadro é mostrar que esta geração veio para mudar o ambiente de trabalho e não para se encaixar na estrutura antiga, que estava presente nas organizações.

No Quadro 3, veem-se as possíveis características apresentadas pela geração Y.

Quadro 3. Características da geração Y no ambiente de trabalho.

Características das gerações no ambiente de trabalho	Geração Y
Valores e ética empresarial	O que está por vir; fazem diferentes atividades; apegados; obstinados a uma ideia; são persistentes; empreendedores; tolerantes; determinados.
Trabalho é...	Vai acabar um dia; satisfação.
Estilo de liderança	Está para ser definido.
Comunicação	<i>E-mails</i> ; mensagens de voz.
<i>Feedback</i> ; avaliação e prêmios	Quando eu quiser, pode ser agora Trabalho é significativo quando tem um objetivo importante.
Mensagens motivacionais	Você vai trabalhar com outras pessoas inteligentes e criativas.
Trabalho e vida familiar	Equilíbrio.

Fonte: Wada e Carneiro (2010).

Fica nítido que o comportamento desta geração tem como predominância o “é pra agora”, devido a sua criação já na era digital. Eles buscam tudo com imediatismo e, às vezes, parecem sem foco, mas, na verdade, mantêm seu foco no longo prazo e o que fazem no curto é para atingir este objetivo final. Nota-se a presença de características, como impaciência, agitação, necessidade de estar conectada, indiferença em relação à autoridade e fidelidade a si própria. São os nativos da era digital e democrática. Enquanto as gerações anteriores se adaptaram às tecnologias, essa geração já nasceu nesse contexto. Alguns estudos comprovam que as pessoas habituadas com ferramentas virtuais, desenvolvem um sistema cognitivo diferente (MALDONADO, 2005).

Segundo Andrade et al. (2012), no ambiente de trabalho, tendem a se preocupar mais com suas próprias carreiras do que com o bom funcionamento das organizações, são impacientes para esperarem oportunidades relativas às promoções e tendem a misturar mais a vida pessoal com a profissional do que faziam os membros das gerações anteriores. São individualistas que mudam de trabalho com frequência, em busca de novas oportunidades e desafios. Quanto à aprendizagem, tendem a valorizar a prática para aprender, preferem aprender em networks e em grupos, de forma colaborativa, gostam de utilizar tecnologia para aprender e questionam com frequência.

Continuando nesta linha de raciocínio, segundo Andrade et al. (2012), como postura profissional, eles têm foco no sucesso pessoal, na perspectiva de carreira em curto prazo, não veem limites claros entre a vida e o trabalho e esperam trabalhar a qualquer hora, de qualquer lugar, virtualmente e com mais flexibilidade. Valorizam autonomia e otimismo, gostam de trabalhar em equipe e esperam obter resultados rapidamente. A geração Y é a mais contundente com relação à forma de tratamento com seus superiores, como consequência de poucas cobranças por parte de seus pais. Além disso, seus membros têm confiança cega em seus potenciais, visto que, em seu aprendizado, receberam constantemente *feedbacks*, com intuito de sempre melhorarem.

A resistência desta geração se formaliza no “não”, o ato de negar toda e qualquer ordem não fundada em uma justificativa plausível. São, de certa forma, motivados pela novidade, pelo incerto. Consideram o superior como um adversário ou obstáculo a ser vencido. A abertura às mudanças é também uma característica, como também o processo inverso, querendo implantar mudanças nos ambientes em que se inserem (OLIVEIRA, 2010).

Ainda de acordo com Oliveira (2010), o poder inculcido na geração Y é a informação, porém, sabe-se que a informação não é mais uma particularidade exclusiva. Assim, o diferencial dessa geração são as infinitas redes de relacionamentos criadas por meio da internet, telefonia, e *networking*, no decorrer de suas experiências vividas; a geração Y ultrapassa as limitações impostas às e pelas gerações anteriores.

Em suma, a geração Y vem para mudar o que conhecíamos. Sendo filhos da geração que começou o processo de quebra de paradigmas,

eles estão continuando este processo dentro das organizações, tanto no sentido do uso da tecnologia, como na própria percepção do ser humano dentro da empresa. Eles não querem mais serem tratados como números para as empresas e sim como parte do negócio, em que a empresa deve prestar atenção e proporcionar o melhor ambiente possível, pois mesmo que seja por pouco tempo, é importante que ele se sinta bem e valorizado. Segundo Eduardo Alencar (2012), o *slogan* e as características topográficas de comportamento desta geração são:

- *Slogan*: “quero crescer e ter coisas boas rápido!”.
- *Características topográficas de comportamento*: perderam a capacidade de planejar; elevaram o dinamismo; aprendem com facilidade; resilientes; fazem várias coisas ao mesmo tempo; aceitam a diversidade; otimistas e sonhadores; práticos, objetivos/diretos; inovação, autenticidade, espontaneidade e criatividade; ansiedade (querem ser felizes agora; exigem mais *feedback*); empreendedorismo (não possuem medo de hierarquias ou de trocarem de empregos); noção de qualidade de vida está ligada ao reconhecimento (não necessariamente de um cargo, mas de uma tarefa/*status*).

2.2.4. Geração Z

Por enquanto, é a última geração cadastrada; nela contemplam os nascidos dos anos 1990 até hoje. Segundo Zemke (2008), por este motivo ainda não tem muito estudo sobre seu comportamento. Estes indivíduos nasceram em um cenário em que a geração Y e a sua própria geração estão tendo filhos antes de amadurecerem “cognitivamente”. As relações matrimônios estão durando cada vez menos e, com isso, são criadas pelos avós, a geração X, ou instituições de apoio (creches e babás). Ao contrário da geração Y, esta já nasce na era digital. Seu mundo sempre esteve conectado à internet, ao e-mail, aos celulares, aplicativos, às redes sociais e outras mídias. As novidades que surgem por conta do avanço tecnológico são decisivos para a formação da personalidade desta geração.

Segundo Shinyashiki (2009), esta é a geração do Orkut, Twitter, Facebook, entre outras redes sociais. Os “Z” estão totalmente integrados às tecnologias e à valorização da comunicação virtual e fazem

várias coisas ao mesmo tempo, sendo movida pela globalização. Com a chegada de novos aplicativos de comunicação, a vida acabou se tornando um *reality show*, postam o que almoçaram, o que fazem à tarde, o filme que assistiram, a aula que está entediante, entre outras atividades. Buscam atenção e seguidores nas redes sociais.

Os pais desta geração, últimos membros da geração X, os membros da Y e, inclusive, os da Z, que estão tendo filhos precocemente, terão o desafio de educá-los na era digital. Os *baby boomers* e a geração X já encontraram esta dificuldade, mas agora o desafio se intensificou, a ponto de utilizarem a televisão como “babá”. Quando se analisa os vídeos mais vistos no YouTube Brasil (plataforma de vídeo on-line), encontramos os infantis. Estes indivíduos estão no início de sua jornada profissional e já mostram que vieram para modificar o mercado, ainda mais que seus pais. As organizações que mal aprenderam como lidar com os indivíduos da geração Y, já enfrentam outro desafio, que é o de engajar estes novos jovens. Seus membros, ligados e fortemente conectados à tecnologia de informação, fator que os diferencia das gerações anteriores, estão sempre sintonizados com o mundo por meio de recursos móveis e não apenas por um computador de mesa, quando o conceito de grupo passa a ser virtual. São dinâmicos, críticos, precoces e tendem a ser ecologicamente corretos (SERRANO, 2010; WIESEL, 2010).

São movidos a multitarefas, não conseguem dividir trabalho e vida pessoal e, por este motivo, gostam de jornadas com horários flexíveis. São conhecidos como individualistas. Precisarão aprender tanto o trabalhar em equipe como o exercício da paciência, segundo Andrade et al. (2012). Igual a seus pais, esta geração está fazendo com que as organizações cedam ainda mais espaço para a área de recursos humanos, pois agora necessitam que invistam mais nesse profissional, mostrem o propósito da organização, sua cultura organizacional e, para alguns, sua preocupação com a sustentabilidade. Em suma, a geração Z é totalmente digital, quanto menor a interação humana com quem não conhecem, melhor. Por isso, aplicativos de comida estão ganhando força, pois reduz o contato e aumenta a comodidade, que é outra característica adorada por essa geração. Segundo Eduardo Alencar (2012), é cedo para postular rótulos para esta geração, mas faz a ressalva que, agora, entramos em um mundo sem volta.

2.3. Cenários econômicos, culturais e políticos que influenciaram cada geração

2.3.1. Geração *baby boomer*

Houve dois acontecimentos que moldaram seu comportamento: o primeiro foi que nasceram logo após o término da Segunda Guerra Mundial, com uma educação dura, pois seus pais eram militares. Este fato pode ter ocasionado o segundo fator, no Brasil, por volta de 1964 até 1985, com a ditadura militar. A geração *baby boomer* era composta por jovens ingressantes da faculdade, que lutavam por liberdade de expressão, fazendo com que esse espírito de “liberdade” chegassem até seus filhos. Outro fator que o pós-guerra trouxe foi o desenvolvimento industrial, abrindo uma gama de empregos, transformando esta geração em *workaholic*, como já mencionado.

2.3.2. Geração X

Esta geração nasceu e passou sua juventude durante a ditadura militar, vivenciando conflitos diários de jovens que eram contra a ditadura militar. Com esta influência, desenvolveram vontade de lutar por liberdade. Nesta geração, as mulheres começaram a ganhar mais autonomia econômica e passaram a ser inseridas no mercado de trabalho.

Este sentimento de liberdade os tornou mais críticos. Durante esta época, o capitalismo se expandia e as pessoas se tornavam consumistas, fazendo com que alguns jovens dessem início ao movimento *hippie*, com um estilo particular, no qual não se preocupavam com a aparência física, vestiam-se de maneira informal e com um estilo folclórico. Tinham como lema a frase “paz e amor” e eram liberais no âmbito sexual, por acreditarem que a sexualidade reprimida causava uma sede incansável de sucesso e várias manifestações de violência. Outro ponto que moldou a formação destes jovens foi a globalização, com o capitalismo que veio forte após a Segunda Guerra Mundial.

2.3.3. Geração Y

Acompanharam em suas infâncias o movimento *hippie* e se inspiraram neles para continuar a busca por mais liberdade, sendo a responsável pela incessante tentativa de deixar nosso mundo mais liberal

e sem preconceitos. O acontecimento que os moldou foi o avanço da tecnologia, que crescia junto com eles. São responsáveis pelas mudanças disruptivas no mercado de trabalho.

2.3.4. Geração Z

Para eles, não tem segredo sobre qual acontecimento vai formar seu perfil comportamental. É o mesmo de seus pais, mas de forma mais intensa, pois já nascem no meio do mundo globalizado e conectado. Podemos esperar deles grandes avanços no setor de tecnologia e descobertas que farão com que a expectativa de vida aumente consideravelmente. A busca por uma vida mais sustentável também é algo que os motiva. O sentimento de igualdade e liberdade, pelo qual seus pais lutaram, já está intrínseco neles. Para esta geração, o errado é ter preconceito; eles aceitam a escolha de cada um e não se importam com a aparência. Este é um sinal de que nosso mundo, no futuro, poderá ser bem mais agradável e respeitoso, além de ser totalmente digital. Talvez, o ser humano seja só um “turista” nesse mundo robotizado.

2.4. Gestão de pessoas e seu papel com o conflito de gerações

De acordo com Reis et al. (2013), liderar pessoas passou a ser um enorme desafio para os gestores que lidam com as gerações tecnológicas. Essas gerações (*baby boomer*, X e Y) ocupam, de certa forma, posições de destaque nas empresas, que estão na busca de verdadeiros líderes, a fim de se manterem competitivas. Fica evidenciado que para fortalecer a liderança das organizações, deve-se diminuir o conflito que surgiu entre as gerações. Assim, Berg (1999, p. 115) esclarece: “o que você faz é gerência. O como você inspira e motiva os outros a fazer é liderança”.

Os atuais desafios enfrentados pelos gestores são diversos e complexos, um deles se trata de conviver, trabalhar e liderar pessoas de diferentes gerações, tornando-se necessário compreender seus diversos tipos e estilos de liderança, fazendo com que o líder se capacite para que possa obter sucesso. Construir conhecimento a respeito das diferentes gerações pode contribuir para um ambiente harmonioso, saudável e cooperativo,

obtendo, dessa forma, resultados positivos. Levando em consideração esse conhecimento, Robbins (2005) afirma que seria importante que os gestores estivessem preparados para essa realidade, envolvendo integração entre experiência, conhecimento e liderança de equipes. Membros de equipes, muitas vezes, divergem seus pensamentos e opiniões, ocasionando conflitos. Neste caso, o conflito pode ser saudável ou não. É dever do gestor saber agir. Para sermos mais precisos, o conflito é “a percepção de diferenças incompatíveis, que resulta em interferência ou oposição. Essa definição abrange uma gama ampla de ações - desde atos abertos e violentos até formas sutis de desacordo” (ROBBINS, 2005, p. 268).

As três gerações, com maior porcentagem de representantes no mercado de trabalho (*baby boomer*, X e Y), possuem diferentes formas de agir e pensar e vivem conforme os conceitos recebidos da geração que as antecede. Para Andrade et al. (2012), o relacionamento no ambiente de trabalho pode ocasionar muitos conflitos, mas, também, infinitas oportunidades de complementaridade de ideias e ações.

De acordo com os autores citados no parágrafo anterior, segue uma síntese dessas gerações:

- *Baby boomer*: geração muito disciplinada, muito respeito pela família e, principalmente, pelos pais, ficava na mesma empresa por muito tempo - alguns ainda estão no local em que iniciaram sua carreira profissional;
- Geração X: geração com maior preparo acadêmico e experiência internacional. Entrou no mercado rompendo com atitudes rígidas e exigindo maior flexibilidade e menor hierarquia. Geração rica em empreendedores;
- Geração Y: tem dificuldade em imaginar o mundo sem computador e internet. É mais individualista, quer autonomia e não aceita facilmente uma rígida estrutura hierárquica.

Com toda essa análise envolvendo gerações, liderança e gestão de pessoas, fica claro que o papel do gestor não é mais o mesmo que era antigamente. A diversidade presente nas organizações, tanto raciais, de gênero e de gerações, faz com que o número de conflitos aumente e obrigue o gestor a conciliar os colaboradores. Muito se tem refletido sobre os conflitos interpessoais, pelo fato de que, hoje, as organizações

perceberam que seu maior bem são os funcionários; não são as gigantes estruturas, que hoje estão sendo substituídas por projetos de armazenamento em nuvem e colaborativos, e sim o ser humano, que desenvolve toda a parte estratégica e o desenvolvimento de tecnologias.

A área de recursos humanos, com a de tecnologia, foi um das que mais tiveram seu valor reconhecido atualmente, devido à mudança clara de comportamento dos jovens, que estão obrigando as empresas tradicionais a mudarem suas maneiras de agir. Hoje, a área de recursos humanos é uma parte estratégica da empresa, pois conseguir atrair e reter talentos não se trata de pagar mais, e sim de conquistar o indivíduo por meio do propósito que sua marca representa, do ambiente de trabalho agradável e flexível.

Portanto, para se tornar um gestor de sucesso daqui em diante, invista no conhecimento mais aprofundado sobre as gerações e saiba como influenciar e tirar o melhor proveito de cada uma. Só assim, conseguiremos atingir um novo patamar de sucesso, pois estas novas gerações completamente tecnológicas vão levar o mundo para outra direção. Vai ser um mundo totalmente digital, possivelmente sustentável; quem sabe não começaremos a morar em outros planetas ou outras luas?

3. Metodologia

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, pois o estudo abordou o conhecimento a respeito do comportamento de gerações, como trabalham em equipe no mercado de trabalho e como os líderes fazem este engajamento. O intuito de realizar uma pesquisa de natureza quantitativa, mediante à realização de entrevistas com diretores da Academia de Varejo, foi focar na experiência profissional de cada um e, aproveitando o fato de serem de gerações diferentes e estarem dentro da mesma empresa, analisar como é realizado o trabalho de equipe, descobrir se os integrantes se entenderam bem, se precisou de intervenção do líder para que o ambiente ficasse agradável, se o conhecimento sobre as gerações ajudou o desenvolvimento ou se isso não afeta a organização e, finalmente, se conseguiram fazer com que as diferenças não atrapalhassem o dia a dia.

Para a pesquisa, foi elaborada a entrevista com os seguintes aspectos: como o líder faz para engajar gerações diferentes, como é trabalhar com um colega de mesmo nível hierárquico, mas de diferente geração, e, por fim, como lidar com esse jovem que entra no mercado de trabalho e contém um perfil diferente do seu. A empresa que será alvo desta pesquisa - Academia de Varejo - foi escolhida, visto a facilidade de acesso à empresa e a seus funcionários, pelo fato de o autor deste trabalho estagiar nesta organização.

Sobre a Academia de Varejo: é uma organização que pensa com a cabeça das novas gerações, é moderna, acredita no propósito de “amadurecer e fomentar o mercado varejista”, faz questão de ter profissionais de diferentes gerações e deixa o melhor de cada um florescer. Além disso, como as outras empresas do mercado, neste momento de crise, tem um organograma enxuto e lida com isto da melhor maneira possível, engajando líderes e funcionários a se ajudarem entre si, como se todos fossem um só.

Na Academia de Varejo existem duas lideranças principais que trabalham juntas em prol do melhor desempenho das equipes. Além delas, existem mais três lideranças menores de setores. Para continuar a apresentação da organização, trago as palavras da presidente e diretora-geral, Andrea Securato: Em 2009, a Faculdade UBS foi comprada por professores da Universidade de São Paulo. Eram oferecidos cursos nas áreas de administração, recursos humanos e *marketing* em sua sede, na Zona Leste de São Paulo. Com dificuldade de se desenvolver nesta região da cidade, foi transferida para a Alameda Santos, região central da cidade. O diretor em curso acreditou na parceria com outros órgãos para ampliar sua área de atuação e abriu novos cursos na área imobiliária e de finanças. Ainda não conhecida no mercado de educação e com poucos alunos, encontrou grandes dificuldades para crescer e se desenvolver. Visto este cenário, em 2014, apostou em um novo direcionamento e criou a marca “Academia de Varejo”. Com esta nova marca, conseguiu mostrar, de forma clara, ao mercado seu posicionamento focado e específico. Além disso, com a saída de um dos dirigentes e a entrada de um dos mantenedores em seu lugar, a instituição ganhou três pilares bases de sustentação: I) excelência na execução, II) especialização e III) prática aliada à teoria. A Academia nasce para mostrar

ao mercado que varejo é uma carreira e não mais o primeiro emprego, como foi visto por tantos anos, e adota como o *slogan*: “da formação a pós-graduação”.

Acreditando que a educação provoca transformações na vida profissional e pessoal, a Academia desenvolve projetos educacionais para complementar a formação e experiência de seus alunos, em diversas áreas de atuação voltadas para negócios, como:

- Cursos de formação: gerente de loja, gerente de pessoas, gerente de compras, gerente de logística, gerente financeiro e custos. Com o objetivo de capacitação gerencial e formação de carreira no Varejo e com o desenvolvimento de perfis de gestão focados nas necessidades diárias.
- Graduação: processos gerenciais - MBA e pós-graduação - MBA varejo distribuição e consumo; *pós-trade marketing* e experiência do *shopper*. Com o objetivo de desenvolver um executivo voltado à tomada de decisão, com debate acerca das tendências e impactos em toda a cadeia.
- Projetos *in company*, orientando as empresas na construção de universidades corporativas.

Os professores da Academia de Varejo, além de mestres e doutores, precisam ter experiência no tema que ministram, pois, dessa forma, o aluno consegue perceber que o conteúdo transmitido faz parte da sua realidade profissional. O material de aula é revisado pela equipe da coordenação do curso, a fim de assegurar a programação, o alinhamento do professor com relação à turma e a não sobreposição entre os conteúdos dos professores.

A preocupação com os alunos também é um dos principais pontos para o *marketing* boca a boca. Na prática, em todas as aulas o aluno tem contato com uma pessoa da equipe da coordenação. Este momento é de suma importância, pois é o ponto de encontro com a instituição. É ali que o aluno faz todo o seu depoimento, que mostra sua satisfação ou insatisfação com relação ao curso e à estrutura da instituição.

4. Resultados da pesquisa

Quando se pensa em formar uma equipe, a primeira dúvida em que o gestor se depara é: com qual tipo de geração deve-se trabalhar? Para equipes que estão sendo formadas hoje, escolher somente uma das gerações é um erro, visto que, tem atividades que são melhores executadas por determinada geração, sendo recomendável a mescla delas. Segundo a diretoria de conteúdo da Academia de Varejo, esta mescla é fundamental para as organizações, pois amplia a possibilidade de conseguir ter uma visão integrada das soluções, visto que, as diferentes gerações acabam tendo perspectiva e visões diferentes sobre o mesmo problema.

Quando se lida com uma geração mais jovem, eles conseguem trazer *insights* de comportamento, inovação e criatividade. Essa impulsividade acaba sendo importante para ganhar celeridade no processo e conseguir quebrar, ao menos, um pouco da mentalidade tradicional do “sempre fiz assim e vou continuar fazendo”, ou mesmo, “já fiz assim e não deu certo”. Estes são os pontos positivos que a nova geração agrega. Já as gerações mais antigas, por sua vez, tem toda uma experiência acarretada devido aos erros e acertos que obtiveram dos anos de carreira e uma visão mais madura de mercado, que se torna fundamental em uma equipe que busca por bons resultados. Por este e mais exemplos, que poderíamos discorrer aqui, que compõe um conjunto de características, é fundamental a mescla de gerações, pois uma completa e alimenta a outra; a equipe ganha “malícia de negócio”, “jogo de cintura” e “argumentação”, quando se trata de colaboradores mais experientes, e ganha em “criatividade”, “inovação” e “novo ritmo”, quando se trata dos mais jovens. Além disso, consegue obter uma visão mais integrada e holística do problema, tornando a solução mais estruturada.

Um exemplo do bom resultado da mescla de gerações é quando se analisa as *startups*. Em sua maioria, tem um público mais jovem, que contribui com a inovação, com a própria criação da *startup*, com ideias de novos negócios voltados para os novos perfis de consumidores e outras funções que envolvam criatividade e tecnologia; mas como é preciso um suporte financeiro e um plano de negócio, geralmente quem traz este suporte tem mais experiência de mercado, que com sua

análise e avaliação consegue melhor estruturação para a efetividade do negócio. Devido a isso, é analisado que o jovem, nas *startups* ou nas equipes de qualquer empresa, agrega com inovação, criatividade e novas ideias, enquanto as gerações mais antigas, com sua experiência e maturidade de mercado, são válidas na hora de efetivar, por exemplo, uma *startup* no mercado.

Com a análise das entrevistas, ficou evidenciada a importância de mesclar as gerações em uma equipe, principalmente no mercado atual. Mas, ao se afirmar esta questão, outro desafio entra em campo: como engajar pessoas que têm perfis comportamentais e idades distintas uma das outras.

Para a líder do setor de finanças, é preciso conhecer o perfil e o direcionador de cada uma delas e seus pontos fortes e fracos, para direcionar atividades baseadas nas melhores qualidades e no perfil comportamental. Ao se analisar as gerações, pode-se falar que os indivíduos mais velhos têm como perfil apreciar a segurança no trabalho, o *status* de cargo e outras questões. O gestor, por sua vez, deve saber lidar com essa base de processo de informações e inteligência mais analítica, que as gerações mais experientes apresentam. Já as gerações mais jovens são um público mais rápido e dinâmico e possuem outros tipos de valor. Ao contrário das gerações mais experientes, eles não valorizam a criação de carreira em uma mesma empresa, nem conquistar *status*; para este público, o grande direcionador acaba sendo o aprendizado, toda a experiência que adquire no cargo ou na empresa, por isso que acaba mudando muito de empresa durante a sua carreira, pois ele busca o que pode somar e agregar a seu valor pessoal.

Por isso que é fundamental entender as gerações e as formas de comunicação entre elas: para uma mais antiga, muitas vezes, é melhor fazer um texto mais detalhado, não por uma questão de explicação, mas pelo fato de seu perfil gostar de receber mais informações sobre a atividade a ser exercida, pelo fato de ser mais analítico. Já para o jovem, é preciso ter as informações de maneira rápida, com fácil acesso; muitas vezes, o “porquê” não é importante. É dever do gestor identificar dentro de seus colaboradores qual é o engajamento deles, qual seu valor pessoal para aquele projeto, e, com isso, construir um time mais coeso. Agregando a este tipo de abordagem, a líder do setor comercial afirma

que, para ela, o que funciona são reuniões mensais, com dinâmicas de grupo, para desenvolver o entrosamento da equipe. Além disso, acompanhar a evolução dos resultados, procurando sempre dar o *feedback*, destacando como cada geração contribuiu para aquele resultado (bom ou ruim) e equilibrando-os sempre.

Já para a líder do setor de *marketing*, ela acredita que deixar todos no mesmo nível e fazer uma equipe democrática, na qual todos opinam, é a melhor forma de engajar essas gerações. Também destaca a importância do *feedback* para o sucesso do trabalho. Com a obtenção das formas de engajar equipes com diferentes perfis, vale ressaltar que isso também é importante para os indivíduos da equipe. Ter este conhecimento e esta diretriz sobre cada geração não é dever exclusivamente do gestor, principalmente em um mercado no qual a capacitação profissional é cada vez mais exigida. Quando o profissional tem o conhecimento deste assunto, fica muito mais fácil saber como lidar com seu parceiro ou, até mesmo, com seu chefe, pois, ao invés da outra pessoa se adequar para conversar com você, quando você se adequa a ela, mostra um preparo e interesse da sua parte, que podem ser vistos como positivo tanto para seu diretor, como para seus pares. A pesquisa já destacou como construir e engajar as novas equipes. Mas, para a análise ficar completa, falta descobrir como se deve liderar esses jovens que estão entrando no mercado, pois foi graças a esta geração que o estudo sobre elas se tornou relevante.

A presidente e diretora-geral da Academia de Varejo diz que esse é um desafio, pois esses jovens chegam cheios de confiança que adquiriram em seus cursos superiores; além disso, trazem os conhecimentos adquiridos na internet, que os deixam cheios de si, por acreditarem que sabem tudo, pois têm o mundo em suas mãos. Porém, eles chegam no mercado sem experiência nenhuma, mas o conhecimento que eles afirmam ter, dificulta essa passagem de experiência. Para quebrar essa barreira, ela utiliza métodos práticos, deixa sua equipe o mais livre possível, para que desenvolvam seu conhecimento na prática, e, aos poucos, vai transmitindo sua experiência, pois quando o jovem faz a atividade e não consegue concluí-la ou tem o que melhorar, ele está mais propenso a escutar. Além de utilizar formas de aprendizagem, é preciso entender este jovem; não adianta querer afastá-lo totalmente do mundo digital

durante o expediente, isto o deixará infeliz em sua empresa e fará com que, rapidamente, mude de local de trabalho, o que, aliás, é uma característica forte deles. Pelo contrário, é dever do gestor saber como utilizar o meio digital em prol do desenvolvimento desse profissional. Pois, não serão aqueles minutos em que seus olhos estão no seu WhatsApp, o que o levará a não comprimir sua tarefa, pelo contrário, este jovem sabe lidar muito melhor com jornadas de trabalho flexíveis e baseadas em demandas, do que com os tradicionais relógios de ponto.

Para conseguir liderar e conquistar esta geração, deve-se dar espaço para que eles “quebrem a cara”, pois só assim esses “teimosos” aceitarão que não sabem de tudo e darão ouvidos; ou melhor ainda, com este espaço, sua criatividade floresce e a chance de conseguir apresentar alguma inovação, aumenta. Portanto, pode haver pontos em que mudou a forma de liderar, mas se o gestor é realmente um líder, ele consegue liderar qualquer perfil comportamental, pois saberá como influenciá-lo e ser admirado por ele. Esta geração tende a ser facilmente influenciada por pessoas que admiram, exemplo deste comportamento é a chegada dos influenciadores digitais, pessoas que ganharam fama por meio das redes sociais e ditam a moda de hoje. Graças a este comportamento, a tarefa daqueles gestores que sabem liderar ficou menos complicada.

A pesquisa mostrou o quão rico pode ser este assunto e, principalmente, por se tratar de comportamento, não existe uma forma “mágica” para liderar e engajar estas gerações, o que existem são áreas e estudos relacionados a estes assuntos que vêm ganhando relevância; o próprio discernimento de cada indivíduo vai influenciar muito a relação dele com as outras gerações, não importando seu nível hierárquico. Com o desenvolvimento da pesquisa, fica evidente a importância de o gestor capacitar-se, cada vez mais, para conseguir liderar essas equipes com indivíduos tão diferentes. Por este motivo que a área de gestão de pessoas ganhou tanta importância durante os anos e, provavelmente, só aumentará no decorrer dos próximos. Segundo Mello (2016), para que as empresas mantenham ou aumentem o nível de competência em seus negócios, é fundamental que a organização tenha profissionais qualificados para conseguir atrair, treinar e manter novos talentos, independente da sua geração.

5. Conclusão

Com o avanço da tecnologia, o mundo está se transformando, não só criando novas áreas, como também obrigando que as antigas se reinventem para suprir novas demandas. Este é o caso de recursos humanos, que por muito tempo era negligenciada pelas organizações e hoje ganha importância fundamental. Devido às últimas gerações serem um pouco precoces, hoje é possível encontrar, no mercado de trabalho, as quatro gerações simultaneamente. Isso vem dando um choque na formação de equipes, principalmente por serem completamente diferentes umas das outras. Olhando para este cenário, percebemos a importância de novas aptidões por parte dos gestores; conhecer cada geração se tornou fundamental para o desenvolvimento e a harmonia de uma equipe de trabalho e, conseqüentemente, na conquista da obtenção dos resultados esperados.

Quando se forma uma equipe, pode-se pensar que a melhor maneira é deixar apenas pessoas do mesmo perfil comportamental. Este pensamento é um erro, uma vez que indivíduos de períodos diferentes podem agregar pontos positivos a uma equipe. Para criar equipes de sucesso, devem-se mesclar as gerações para que a troca de experiência seja a mais rica possível e que o defeito de uma, seja a virtude da outra. Por fim, descobrimos a importância que o conhecimento aprofundado das gerações tem sobre o bom desempenho da empresa e seus colaboradores nos dias de hoje. Esta importância é acarretada por dois fatores, o número de gerações que estão atuantes ao mesmo tempo no mercado de trabalho e a chegada das gerações Y e Z, que vêm quebrando vários paradigmas existentes no mercado de trabalho. Portanto, se as grandes empresas, com mais de quarenta anos de mercado, não quiserem ser substituídas por aplicativos ou *e-commerce*, é fundamental que se preparem para a entrada destes jovens. Sendo que, desta vez, terão que mudar para atendê-los, pois eles não mudaram para se encaixar no formato antigo de organização - no qual, provavelmente, desenvolverão alguma *startup* que os deixem mais à vontade para trabalharem como desejarem.

Para conseguir atrair e reter novos talentos, será preciso investir em propósito organizacional, horários de trabalho flexíveis e gestores

que consigam ao mesmo tempo ensinar e dar liberdade para que eles sejam criativos e desenvolvam seu potencial. Acima de tudo, um gestor que consiga encaixar e engajar este novo perfil no meio dos outros, que são, completamente, opostos a ele, e, incontestavelmente, não deixar que este conflito de gerações apague um talento que poderia ser o diferencial de sua empresa.

Referências

- ALENCAR, E. Geração X, Y & Z: podemos analisá-las a luz da análise do comportamento? *Rede PSI*, [S. l.], Momento Behaviorista, 20 maio 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2BYudtI>. Acesso: 15 nov. 2017.
- ANDRADE, S. I. et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende. *Anais [...]*. Resende: AEDB, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2taMI8J>. Acesso em: 28 fev. 2019.
- BERG, E. A. *Manual do chefe em apuros: como lidar e resolver seus problemas no dia a dia*. São Paulo: Makron, 1999.
- BRITO, M. P. V. Origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional. *Brasilianas.org*, [S. l.], 31 jan. 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2UcHt4v>. Acesso em: 15 nov. 2017.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. K. G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012. v. 1.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.
- CONGER, J. Quem é a geração X? *HSM Management*, Sorocaba, n. 11, p. 128-138, 1998.
- CORSTEN, M. *Karl Mannheims Kultursoziologie: eine Einführung*. Frankfurt: Campus, 2010.
- KLIE, L. Gen X: stuck in the middle. *Destination CRM*, Medford, 1 fev. 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2T8BFwk>. Acesso em: 26 fev. 2019.
- LOIOLA, R. Geração Y. *Galileu*, Rio de Janeiro, 5. out. 2009. Disponível em: <https://glo.bo/liW5svD>. Acesso em: 28 fev. 2019.

- MALAFAIA, G. S. 2011. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Niterói. *Anais [...]*.Niterói: UFF, 2011.
- MALDONADO, M. T. A geração Y no trabalho: um desafio para gestores. *RH.com.br*, [S. l.], 4. jul. 2005. Disponível em: <https://bit.ly/2lRzzfQ>. Acesso em: 28 fev. 2019.
- MELLO, A. Texto IBEVAR - NRF! Construção da força de trabalho de amanhã: como varejistas estão atraindo e retendo talentos! *IBEVAR*, São Paulo, 28 dez. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2SzCVn0>. Acesso em: 28 fev. 2019.
- MOTTA, A. B.; WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. *Sociedade e Estado*, Brasília, DF, v. 25, n. 2, p. 175-184, 2010.
- OLIVEIRA, S. *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare, 2010.
- REIS, P. N. C *et al.* O alcance da harmonia entre as gerações *baby boomers*, X e Y na busca da competitividade empresarial no século XXI. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA E GESTÃO EM TECNOLOGIA, 10., 2013, Resende. *Anais [...]*. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2013. p. 1-11.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SERRANO, D. P. Geração Z. *Portal do Marketing*, [S. l.], 17 jul. 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2e4qrAh>. Acesso em: 15 nov. 2017.
- SHIYASHIKI, E. A geração Z e o mercado de trabalho. *Administradores*, João Pessoa, 17 set. 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2SuiFmZ>. Acesso em: 15 nov. 2017.
- WADA, E. K.; CARNEIRO, N. A. As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais. *Contribuciones a la Economía*, Málaga, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2EDJcdR>. Acesso em: 15 nov. 2017.
- WEINGARTEN, R. M. Four generations, one workplace: a gen X-Y staff nurse's view of team building in the emergency department. *Emergency Department Nurses Association*, Amsterdam, v. 35, n. 1, p. 27-30, 2009.

- WIESEL, G. Geração Z: sustentáveis, exigentes e seus futuros clientes. Sua empresa está preparada? *Administradores*, João Pessoa, 20 maio 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2GRszO8>. Acesso em: 28 fev. 2019.
- ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (org.). *Modernas práticas na gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 51-55.
- WORKAHOLIC. In: DICIO: Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2017. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/workaholic/>. Acesso em: 28 fev. 2019.

As contribuições da técnica do cliente oculto para empresas atuantes no sistema de franchising: estudo de caso da Mr. Shopper

Felipe Borges Fontão Cordeiro
Profa. Dra. Evange Elias Assis

Resumo

Este trabalho tem por objetivo geral analisar em que medida o uso da técnica de cliente oculto pode contribuir para a avaliação do desempenho do franqueado pelo franqueador. A metodologia utilizada no presente trabalho consiste no estudo de caso com uso de pesquisa bibliográfica para a coleta de dados. Os resultados obtidos com o estudo da Mr. Shopper demonstraram que as empresas atuantes no sistema de *franchising* tem em sua apresentação padronizada ao público a sua melhor e maior estratégia competitiva. Concluiu-se, ainda, que a técnica de cliente oculto pode contribuir para que a franquia saiba exatamente se, na prática, as premissas por ela apresentadas para cada unidade estão sendo fielmente seguidas, de modo a não macular a sua imagem perante o público-alvo, comprometendo a padronização desse sistema de negócios.

Palavras-chave: franchising; pesquisa de mercado; cliente oculto.

1. Introdução

A satisfação dos clientes é algo que todas as empresas, seja qual for o setor no qual ela atua, deveriam buscar, porque isso impacta diretamente nos resultados, influenciando, em consequência, a sua sobrevivência no mercado, comprometendo a sua competitividade e a própria continuidade da atividade empresarial.

Num cenário competitivo, a adoção de técnicas que proporcionem identificar as necessidades e os desejos dos clientes antes dos concorrentes é um diferencial para a empresa se destacar em seu setor de atuação, perpetuando a sua atividade no mercado.

É preciso identificar, também, se as empresas estão realmente se esforçando para alcançar tal diferenciação ou se estão falhando em algum ponto, deixando aspectos como a qualidade no atendimento prestado ao cliente em segundo plano, preocupando-se somente com os quesitos de preço e qualidade do produto.

Diante desse contexto, uma nova proposta se apresenta, qual seja, a de cliente oculto, também denominado: cliente misterioso. Trata-se de um tipo de pesquisa de mercado pautada na aplicação da técnica de observação, com coleta de dados e posterior avaliação, servindo às empresas para identificar qual é a real percepção e visão que o cliente tem sobre elas, bem como qual o posicionamento dela diante de seus concorrentes.

Além disso, por esse tipo de pesquisa obtém-se dados que permitem identificar pontos fortes e fracos, auxiliando, desse modo, as organizações no desenvolvimento de projetos e controle da qualidade do atendimento prestado aos seus clientes.

Em empresas que atuam no sistema de *franchising*, que têm na marca o seu maior ativo, primando, por isso, pela padronização dos estabelecimentos que a carregam e pela qualidade no atendimento prestado ao cliente, a técnica do cliente oculto é de grande importância, tendo em vista que auxilia a franquia a avaliar a preservação do padrão por ela adotado, até permitindo a tomada de decisão pela continuidade da parceria ou encerramento desta.

Há, também, que se considerar a importância desta ferramenta diante da expressividade do setor na economia brasileira,

considerando-se que o desempenho do *franchising* no Brasil, no período entre 2013 e 2017, revela um crescimento constante, com registro, em 2017, de faturamento de R\$ 163,319 bilhões (ABF, 2017).

O objetivo geral desta pesquisa é analisar em que medida o uso da técnica de cliente oculto pode contribuir para a avaliação do desempenho do franqueado pelo franqueador.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução que contempla o objetivo do trabalho, será apresentado o referencial teórico constituído de dois tópicos: o sistema de *franchising* no Brasil e aspectos relacionados à sua estruturação, seguido do tópico que caracteriza a pesquisa de cliente oculto. Na sequência do referencial teórico, relata-se a metodologia utilizada no trabalho. Em seguida, analisa-se o caso da Mr. Shopper, ilustrado pelos resultados obtidos por dois clientes franqueadores. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

2. Sistema de *franchising* no Brasil

No Brasil, conforme Redecker (2002), o pioneiro em adotar o *franchising* como modelo de negócio foi Arthur de Almeida Sampaio, fabricante dos calçados Stella, em 1910, para expandir as suas vendas. Uma característica atual desse sistema que fora adotado por Sampaio foi a padronização visual, com o objetivo de divulgação da marca e não do negócio em si do investidor.

Para Mauro (2007), contudo, o surgimento da franquia dos Calçados Stella se deu apenas em 1940. Sendo assim, é possível identificar como precursores, em território brasileiro, da adoção do sistema de *franchising* a Shell, que expandiu os seus negócios fazendo uso deste modelo em 1913; a Texaco, em 1915; a Ford, em 1921; a Chevrolet, em 1925; e a Ipiranga, em 1937.

Diante de um mercado crescente, foi criado, em 1987, o órgão oficial representativo do setor, qual seja, a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF). Estabelecida como uma organização sem fins lucrativos, a ABF surgiu com a missão de defender, divulgar e promover o desenvolvimento institucional e técnico do sistema de *franchising* no Brasil (FRANCHISING BRASIL, 2018).

Em levantamento divulgado pela ABF, em 2017, o desempenho do *franchising* no Brasil demonstra um crescimento constante no faturamento do setor entre os anos de 2013 e 2017 (Figura 1), passando de R\$ 151,247 bilhões, em 2016, para R\$ 163,319, em 2017 - um aumento real, pois, de 8%.

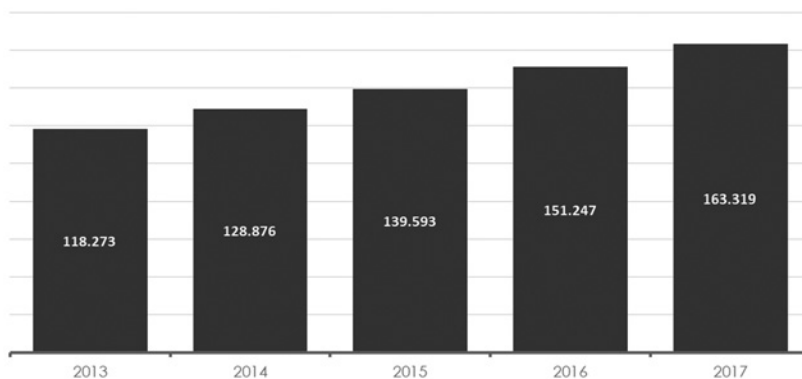


Figura 1. Evolução de faturamento *franchising* no Brasil entre os anos de 2013 e 2017 (bilhões de reais).

Fonte: ABF (2017).

Em números, a maior marca associada da ABF atualmente, com 3762 unidades, em 2017, é O Boticário, atuante no segmento de saúde, beleza e bem-estar. Dentre as 50 maiores, 35% pertencem ao setor de alimentação; 20% ao de saúde, beleza e bem-estar; 15% ao de serviços educacionais; 10% ao de serviços automotivos; 8% ao de moda; 5% ao de serviços e outros negócios; 3% ao de hotelaria e turismo; 2% ao de comunicação, informática e eletrônicos; 1% ao de casa e construção; e 1% ao de limpeza e conservação (ABF, 2017).

Quanto à distribuição geográfica, a maioria das franquadoras - 88% - está localizada na região Sudeste do país (72% do total de franquadoras está localizada no estado de São Paulo). O restante se subdivide entre as regiões Centro-Oeste (6%), Nordeste (4%) e Sul (2%). Já em relação às unidades, verifica-se uma maior dispersão geográfica das operações, com 56% do sistema *franchising* no Sudeste; 16% no Sul; 15% no Nordeste; 8% no Centro-Oeste; e 5% no Norte (ABF, 2017).

Dentre as características que identificam o sistema de *franchising* no Brasil, a marca é a mais forte, revelando-se a padronização como uma das exigências a ser seguida pelas unidades para bem representá-la nas mais diversas regiões geográficas do país.

Considerando, pois, tal questão, vislumbra-se a relevância da realização de pesquisas de mercado para se aferir a percepção do consumidor sobre a marca e o desempenho da unidade, que espelha o funcionamento da franquia em si no local em que se encontra instalada.

A relação entre franqueador (detentor da marca) e franqueado (unidade da franquia) é de cessão dos direitos de uso da empresa. Contudo, o aspecto de maior atratividade para o sistema é o fato dele ser estabelecido na relação “ganha-ganha”, ou seja, com a expansão da franquia a partir da criação de novas unidades, o franqueador recebe *royalties* e o franqueado tem a oportunidade de entrar no mercado com uma marca já conhecida do público-alvo, podendo, ainda, contar com a experiência do franqueador e o conhecimento sobre o modelo (ABF, 2017).

Contudo, assim como ocorre em todas as relações de negócios, para que a relação entre franqueado e franqueador se perpetue, é necessário que, entre eles, exista um compromisso mútuo de cumprimento de determinados procedimentos. Assim, enquanto ao franqueador incumbe a assistência necessária ao franqueado no que tange ao compartilhamento da experiência e do conhecimento do modelo, do franqueado se espera que ele pague as taxas devidas, bem como siga as regras estabelecidas pelo seu sistema de franquias, fornecendo relatórios solicitados, dentre outros aspectos necessários para se confirmar a responsabilidade na gestão do empreendimento (ABF, 2017).

Considerando, pois, tal necessidade, muitos franqueadores têm recorrido às pesquisas de cliente oculto, buscando aferir o efetivo cumprimento das disposições. Diante disso, será a seção seguinte destinada a abordar aspectos relativos à pesquisa de cliente oculto.

3. Pesquisa cliente oculto

De acordo com Cònsoli e D’Andrea (2010), com o objetivo de melhorar a experiência de compra no ponto de venda, muitas empresas vêm

aplicando estratégias específicas para atrair os *shoppers* (compradores, consumidores), combinando-as entre elas para criar uma experiência de compra diferenciada e, conseqüentemente, criar valor para esse consumidor.

Dessa forma, as ações que mais influenciam positivamente na experiência de compra do cliente, de acordo com Danziger (2006), são as seguintes:

- incentivar altos níveis de envolvimento e interação: os *shoppers* são mais que observadores no ponto de venda e fazem mais do que passear pelos corredores. Assim, as lojas terão destaque ao estimularem o cliente a tocar, sentir, cheirar, experimentar e participar;
- instigar a curiosidade do *shopper* para explorar o interior da loja;
- manter coerência entre atmosfera, *design* da loja e *merchandising* (elementos tangíveis e intangíveis, como vitrines, ambiente, layout etc.);
- estabelecer preço de acordo com a proposta de valor: o importante na definição de preços não é estabelecer um valor mínimo, mas o que pode ser oferecido ao *shopper* pelo valor que ele está disposto a pagar;
- oferecer ambiente amplamente acessível e livre de pretensões: as lojas que se destacam não têm pretensões de exclusividade ou esnobações. Em outras palavras, o ambiente não seleciona quem se sentirá bem ao entrar e quem não se sentirá à vontade. Assim, por melhor e mais exclusiva que a loja seja, todos devem sentir bem-estar ao entrarem, mesmo que seja “apenas para olhar”.

Portanto, para oferecer um atendimento de qualidade, buscando criar um ambiente de compra capaz de surpreender o cliente, as empresas precisam saber o que ele deseja na hora da compra, bem como se o atendimento prestado nas lojas está à altura das exigências deste consumidor.

Nesse contexto, conforme Danziger (2006), os seguintes questionamentos são importantes: Será que o cliente está satisfeito com o que a loja está oferecendo? O ambiente é adequado? O atendimento é de qualidade? Os preços estão de acordo com a proposta da loja?

Todas estas questões, conforme a autora, só podem ser respondidas perguntando diretamente para o cliente ou realizando uma pesquisa na loja, com pessoas que possuem o perfil dos *shoppers* daquele local.

Diferentemente das pesquisas de *marketing* tradicionais, a pesquisa do cliente oculto atua diretamente no ponto de venda, com um investimento baixo se comparado às outras pesquisas de mercado. É por este motivo, além do alto grau de assertividade e eficácia que apresenta, que esse tipo de pesquisa vem sendo bastante utilizado (TAVARES, 2013), sendo importantíssima para empresas do ramo de franquias, que precisam estar sempre monitorando suas lojas franqueadas para garantir o alto grau de padronização de seus processos.

Conforme Tavares (2013), apesar de ser uma técnica de pesquisa contemporânea, o cliente oculto surgiu entre as décadas de 1920 e 1940, nos Estados Unidos. Naquele período, os bancos americanos começaram a utilizar esta ferramenta para avaliar a honestidade dos funcionários. No Brasil, contudo, conforme o autor, ela surgiu muitos anos mais tarde, na década de 1990.

Para este tipo de pesquisa de mercado, os avaliadores, disfarçados de clientes comuns, são contratados pelas agências de cliente oculto e institutos de pesquisas, sendo orientados para analisar os processos e a qualidade do atendimento que são oferecidos pela empresa contratante ao cliente. Além disso, podem abranger, também, os serviços da concorrência. Tais avaliações podem ser feitas por meio de questionários ou por gravações de áudio e vídeo, concretizando-se tanto por telefone como pela internet (TAVARES, 2013).

Conforme Susskind (2012), normalmente, os avaliadores nesse tipo de pesquisa são profissionais autônomos, *freelancers* ou pessoas que já possuem uma ocupação profissional, mas gostam de avaliar serviços em troca de um cachê ou de reembolso em alguma compra. De um modo geral, segundo o autor, as agências de cliente oculto selecionam pessoas comuns, mas que têm o perfil do público-alvo de consumidores da empresa a ser avaliada. Assim, por exemplo, uma empresa que comercializa produtos esportivos terá avaliadores com o perfil de praticante de esportes e residente nas proximidades da loja.

Outro aspecto a se considerar, ainda segundo Susskind (2012), é que boas estratégias de *marketing* precisam estar alinhadas a um bom

atendimento. Assim, de nada adianta investir em comunicação, propaganda premiada e promoções criativas, se o atendimento ao cliente é ruim e ineficaz. Desse modo, pontua o autor que preparar-se para atender bem é primordial, uma vez que o funcionário é a representação da empresa, diante do cliente. Isso porque, para ele, não existe uma separação entre empresa e funcionário; se o funcionário erra, é a empresa que está errando, e vice-versa.

Sendo assim, em todas as etapas do atendimento, é importante preparar os funcionários dos vários setores, afinal, o vendedor de uma loja pode prestar um excelente atendimento, mas na hora do pagamento no caixa, o cliente pode se aborrecer com a indiferença do funcionário, ou quando o entregador vai deixar a mercadoria, ao não dispensar a atenção e cortesia ao cliente (SUSSKIND, 2012). Desse modo, conforme Tavares (2013), todos são importantes neste processo, o que exige da empresa o fornecimento de treinamento para que o atendimento como um todo seja eficiente.

Diante disso, para avaliar se o atendimento está sendo impecável em todos os setores da loja, o cliente oculto é a técnica ideal, porque ele utiliza pessoas com o perfil da loja para vivenciarem toda a experiência de compra do local, se fazendo passar por um cliente comum, para depois relatarem como foi o atendimento e sua experiência na loja (REIS *et al.*, 2016).

Deve-se, ainda, lembrar que, além de serem pessoas comuns - donas de casa, executivos, estudantes, profissionais liberais e aposentados, dentre outros -, os clientes ocultos são consumidores que têm experiência em comprar/usar aquele tipo de produto ou serviço (CHRISTOVAM, 2009). Na visão de Paladini (2013), trata-se de um indivíduo com treinamento para mensurar e experimentar qualquer processo relacionado ao atendimento ao consumidor, apresentando-se na empresa analisada como consumidor em potencial para, posteriormente, relatar suas experiências de forma objetiva e detalhada ao contratante - no caso, a própria organização visitada.

Diante do que foi exposto, é possível contemplar na pesquisa de cliente oculto uma avaliação realizada a partir da experiência de um determinado indivíduo, do uso de um serviço ou produto de uma empresa. Paladini (2013) entende, por sua vez, a possibilidade dessa

pesquisa de cliente oculto vir a ser contemplada como instrumento para se elaborar uma estratégia de *marketing* para o negócio, proporcionando, assim, à empresa obter vantagem competitiva em seu nicho de atuação no mercado.

Para Reis *et al.* (2016), porém, a maior importância do uso dessa técnica é contemplada em situações nas quais a padronização e a qualidade no atendimento ao cliente são requisitos estabelecidos pela empresa para lidar com o seu público-alvo, envolvendo, desse modo, a própria imagem corporativa e o nome/marca da empresa. É o caso, por exemplo, das empresas atuantes no ramo de *franchising*, às quais se dedica o presente estudo.

Assim sendo, para Tavares (2013), os principais objetivos do cliente oculto são:

- identificar as oportunidades e falhas no processo de atendimento aos clientes para mais tarde traçar estratégias de melhorias;
- verificar o desempenho individual (eficácia no atendimento e apresentação visual do colaborador) e geral (avaliação da loja com *ranking* de desempenho);
- procurar medir os fatores que influenciam na satisfação do cliente ao realizar uma compra de um produto ou serviço;
- observar o visual *merchandising* nas lojas (ou seja, a localização dos produtos, o abastecimento, problemas nas embalagens etc.).

Ainda conforme Tavares (2013), pode-se subdividir a realização da pesquisa de cliente oculto em 6 etapas distintas: 1) a de preparação, na qual são definidos os processos de atendimento a serem avaliados, preparados os roteiros de avaliação e realizado o treinamento da equipe de avaliadores; 2) a de aplicação, que corresponde à efetivação da pesquisa, com a visita do cliente oculto de forma presencial, por telefone ou pela internet; 3) a de relatório, na qual serão descritos os níveis de performance encontrados nas percepções do cliente oculto e nas sugestões de melhorias, apresentados para a empresa contratante; 4) a do plano de melhorias, que consiste na apresentação de sugestões de melhorias com a identificação de ações objetivas; 5) a de treinamento; e 6) a de acompanhamento, com repetição, de forma sistemática, desse

tipo de pesquisa para se promover um acompanhamento contínuo da evolução do desempenho dos funcionários e da implementação das melhorias sugeridas, incluindo o monitoramento do nível de satisfação do cliente. Algumas empresas fazem este tipo de acompanhamento durante o ano todo, outras apenas de forma esporádica.

4. Metodologia

A metodologia utilizada no presente trabalho permite classificar a pesquisa como estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Yin (2010), é uma das principais modalidades adotadas para pesquisas qualitativas no campo das ciências sociais e humanas. Trata-se, conforme o autor, de uma investigação empírica que busca investigar em profundidade um fenômeno contemporâneo, considerando, também, o seu contexto de vida real.

No presente trabalho, o estudo de caso considerará a realidade da empresa Mr. Shopper, sediada em São Paulo, para buscar atingir o objetivo geral. A escolha desta empresa se deve a maior facilidade de obtenção dos dados e à autorização para sua divulgação.

De acordo com Lakatos e Marconi (2011, p. 274), é este o tipo de pesquisa que se refere “ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”.

Já o enquadramento como pesquisa bibliográfica é decorrente do fato de que se fará uso de material já publicado para compor a parte de revisão de literatura do estudo, bem como para embasar a discussão dos resultados obtidos no estudo de caso realizado. Conforme Vergara, a pesquisa bibliográfica é aquela realizada “com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2013, p. 48).

Quanto aos fins, é possível considerar que se está diante de uma pesquisa com características de pesquisa exploratória, considerando que esse é o tipo de estudo que “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva” (MATTAR, 1993, p. 86). Nesse mesmo sentido, cite-se Gil, que assim dispõe:

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. Pode-se afirmar que a maioria das pesquisas realizadas com propósitos acadêmicos, pelo menos num primeiro momento, assume o caráter de pesquisa exploratória, pois neste momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar. (2010, p. 27).

A abordagem é do tipo qualitativa, tendo em vista ser este o tipo de abordagem em que se considera a existência de uma relação dinâmica entre o sujeito e o mundo real, que não pode ser expresso em número.

Para a coleta de dados primários, a técnica de pesquisa utilizada foi a entrevista em profundidade.

A coleta de dados constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo, mas não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita. Os dados coletados serão posteriormente elaborados, analisados, interpretados e representados graficamente. Depois, será feita a discussão dos resultados da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados. (ANDRADE, 2010, p. 137).

A entrevista foi aplicada na empresa Mr. Shopper, seguindo o protocolo de coleta de dados de Yin (2010), que agrega em si as questões a serem respondidas sobre o objeto desse estudo.

Conforme Yin (2010), o estudo de caso deve ser conduzido, considerando três fases: a primeira, de eleição do referencial teórico que dará suporte à análise, à seleção dos casos e ao desenvolvimento de protocolo para se proceder à coleta de dados; a segunda, de condução efetiva do estudo de caso, apresentando os dados coletados e sua respectiva análise, elaborando, na sequência, o relatório do caso; e a terceira, de análise dos dados levantados à luz do embasamento teórico reunido na primeira fase, interpretando-se os resultados.

Para esse trabalho, o protocolo elaborado, a partir das concepções de Yin (2010), contempla a adoção do procedimento de análise documental para a coleta dos dados. Para tanto, serão analisados o questionário modelo adotado pela Mr. Shopper e o relatório gerencial gerado pela empresa após a prestação dos serviços, que demonstra os resultados da pesquisa da Mr. Shopper. Sendo assim, é possível classificar o estudo de caso como único caso (da Mr. Shopper), considerando como limitação o fato de não poder ele ser estendido/replicado para outros.

As fontes de evidências consideradas são os registros em arquivos fornecidos pela Mr. Shopper e a entrevista em profundidade com a diretora.

5. Estudo de caso da Mr. Shopper

A Mr. Shopper é uma agência de *marketing*, que faz uso de ferramentas como auditoria de lojas e cliente oculto, para que possa avaliar, para o contratante, a experiência de atendimento em determinado estabelecimento. Além disso, possibilita aferir a relação estabelecida pelo cliente com a marca da empresa, além de levantar informações dos concorrentes, dentre outras aplicações.

Sediada em São Paulo, a empresa atua em todo o território nacional, sendo os seus serviços destinados a organizações de todos os segmentos de atuação e portes.

Os objetivos de sua atuação, definidos em sua apresentação, são os seguintes:

- obter um diagnóstico das experiências vividas pelos clientes ocultos, para assim trazer informações que identifiquem as oportunidades de melhoria e de melhores práticas que acontecem no dia a dia dessas lojas;
- garantir que os padrões e processos estabelecidos estejam sendo seguidos, para aumentar a satisfação e fidelização dos clientes.

Trata-se, pois, de uma empresa cuja ação busca fornecer à empresa contratante elementos que tornem possível avaliar o cumprimento de

regras e normas estabelecidas em relação à conduta no atendimento ao cliente. Sua metodologia de atuação, com o ciclo dos processos da empresa está esquematizada na Figura 2.



Figura 2. Fluxograma de processos da Mr. Shopper.

Fonte: Mr. Shopper (2018).

O primeiro processo na metodologia de ação da Mr. Shopper é o de análise do perfil do cliente contratante. Pode-se dizer que esta é a etapa mais importante de todo o processo, porque é nela que será analisada a estratégia da empresa, sua missão, sua visão, seus valores, a existência de um código de ética a seguir, dentre outros aspectos. Em se tratando de empresas do sistema de *franchising*, é nessa etapa que serão reconhecidas as premissas estabelecidas para o negócio, que respondem pela solidez, pelo crescimento e pela perpetuação da franquia no mercado.

O segundo processo é o de seleção dos clientes ocultos. Segundo o gestor entrevistado, a empresa possui mais de 15 mil clientes ocultos/auditores cadastrados em todo o Brasil. Tratam-se de clientes e consumidores comuns, chamados periodicamente para avaliarem estabelecimentos comerciais. Os critérios adotados para a seleção consideram o perfil dos clientes das lojas/empresas analisadas. São, por exemplo, escolaridade, classe econômica/social, dinâmica de consumo, dentre outros.

O terceiro processo consiste na elaboração dos questionários. Nesse momento, serão considerados aspectos do perfil da empresa. A partir deles, são elaboradas as perguntas a serem respondidas pelo cliente oculto após a visita, sendo as áreas avaliadas as seguintes:

- estrutura da loja, considerando organização, limpeza, exposição dos produtos, sinalização e aparência dos funcionários;
- atendimento, considerando simpatia, disponibilidade, educação, pró-atividade, conhecimento técnico, tempo de espera, dentre outros;
- e experiência de compra, ou seja, se o cliente oculto voltaria à loja, o que mais gostou e menos gostou na visita e na loja, se a recomendaria como opção de compra para outras pessoas, dentre outros.

Elaborado o relatório, o cliente precisa aprovar sua estrutura. Sendo assim, o relatório é encaminhado a ele para que dê seu aval e a pesquisa seja, efetivamente, aplicada. Esse é o quarto processo.

O quinto consiste no treinamento dos clientes ocultos, sendo este realizado em meio on-line, com teste de suas habilidades antes da liberação para a realização de visitas. Trata-se de um importante momento, porque é nele que os objetivos da visita serão esclarecidos, bem como o modo de agir, os aspectos a serem mais bem observados, porque sobre eles recairão a avaliação, a importância de veracidade das informações e do sigilo destas, dentre outros aspectos.

O sexto processo é o de realização das visitas propriamente ditas, que serão feitas em dia e horário previamente combinados com os clientes ocultos, sem a ciência da empresa contratante. Esse cuidado, segundo o gestor, é necessário para garantir que não haverá vazamento de informações e possível preparo dos vendedores,

atendentes e gerentes de loja para agirem de modo diferente do que normalmente agem. É, pois, uma conduta surpresa, desconhecida até mesmo do contratante, somente revelada pela Mr. Shopper ao cliente oculto.

O sétimo processo é o do diagnóstico estratégico. É o momento em que todas as respostas obtidas serão compiladas para serem apresentadas ao contratante no próximo processo, que é o do relatório.

O oitavo processo, organização do relatório, subdivide-se em quatro partes distintas: a de introdução, na qual são apresentados os objetivos, a metodologia e a avaliação; a de resultados gerais, em que se apresenta o cenário geral verificado na loja analisada, o atendimento, o produto e o preço; a de resultados por loja; e anexos.

Os relatórios são dotados de análises com informações de cunho gerencial, com comparativos onda a onda e demonstração da evolução do comportamento dos aspectos analisados ao longo do período investigado.

Em cada onda, são enviados para a empresa contratante, por e-mail, relatórios com análises consolidadas por total geral, por loja e por região, juntamente com gráficos para facilitar a visualização dos resultados. Também são elaborados relatórios individuais, com os gráficos, as fotos e as respostas obtidas dos clientes ocultos, buscando-se ilustrar as experiências por eles vivenciadas ao longo da visita.

Todos estes aspectos relatados para a Mr. Shopper são de grande valia para empresas atuantes no sistema de *franchising*, tendo em vista que, conforme Cherto et al. (2006), trata-se de um negócio que tem na padronização o seu elemento característico mais pontual, revelador de sua estratégia competitiva diante da concorrência.

Em razão disso, garantir que as premissas estabelecidas pela franquicia estão sendo seguidas por cada unidade é essencial para se alcançar o objetivo desse sistema, que é a adoção dessa estratégia específica de gestão empresarial para viabilizar o crescimento do negócio (CHERTO et al., 2006).

A Mr. Shopper trabalha com foco em clientes de pequeno e médio portes, como: Drogaderma, Petland, TIM (franquias), FortBrasil, Dr. Shape, Servgela, MGN, alguns supermercados no interior de São Paulo, dentre outros.

Para ilustrar os resultados obtidos com a pesquisa de cliente oculto, a seguir, serão relatados dois casos de clientes da empresa. A primeira é a Dr. Shape, do ramo de suplementos alimentares, e a segunda é a Petland, do ramo de petshops.

5.1. Cliente franqueador 1: Dr. Shape

A Dr. Shape é uma empresa paulista que atua há 14 anos no segmento de saúde, bem-estar e qualidade de vida. Esta rede de franquias do ramo de suplementos alimentares, com grande leque de artigos esportivos para quem pratica esportes, foi escolhida por ser um cliente que utiliza muito a pesquisa do cliente oculto em suas lojas tanto para detectar falhas no atendimento como para garantir uma padronização nos franqueados, com relação aos produtos do portfólio da empresa e nos processos em geral. A rede utiliza também este trabalho para levantar possíveis sonegações por parte das unidades franqueadas - neste caso, o cliente oculto realiza uma compra para verificar se a loja emite nota fiscal.

Durante o período de um ano foram feitas visitas em todas as lojas da rede (hoje ela possui aproximadamente 50 lojas franqueadas em todo o Brasil). Em algumas lojas (cerca de 30%, consideradas fora do padrão) foram feitas revisitas para verificar se, após detectar os problemas, tais lojas realizaram as mudanças e melhorias necessárias.

Para esta empresa, foram contratados clientes ocultos com o perfil de frequentadores de academia e consumidores de produtos como Whey Protein, creatina e barrinhas de proteína. Após o treinamento on-line, eles deveriam visitar as lojas e realizar uma compra qualquer, pagando com cartão de débito ou de crédito, com o intuito de avaliar o conhecimento do vendedor, o atendimento geral e a compra em si. A loja deveria emitir a nota fiscal sem que o cliente oculto solicitasse. Neste trabalho, o cliente oculto verificaria se a loja vendia ou não produtos que não estivessem dentro do portfólio da franqueadora (produtos que são proibidos pela empresa).

O resultado foi que 40% dos franqueados vendiam os produtos proibidos - fora do portfólio da franqueadora. Além disso, cerca de 53%

dos franqueados não emitiam nota fiscal, oferecendo ao cliente oculto apenas a notinha do cartão de débito ou crédito.

Após alguns meses de treinamento e orientação da franqueadora, com reuniões periódicas com os franqueados, foi realizada uma nova onda de pesquisas para avaliar se houve alguma mudança e melhorias no geral. Após a realização das revisitas nas lojas que estavam fora do padrão exigido pela franqueadora, 95% delas não vendiam mais produtos fora do portfólio da empresa e apenas 8% delas continuavam vendendo sem emitir nota fiscal.

Os resultados obtidos pela empresa contratante em um ano foram no sentido de melhorias significativas na padronização do atendimento e nos processos adotados nas lojas. Além disso, o resultado das pesquisas apontou que a empresa poderia melhorar o atendimento oferecendo serviços diferenciados, que estavam dentro da proposta da franqueadora, mas que apenas 5% dos franqueados havia colocado em prática inicialmente, como, por exemplo, oferecer serviço de nutricionista gratuito, degustação de alguns produtos na loja etc. Após o treinamento, as revisitas apontaram que esses serviços foram oferecidos em 14% das lojas.

5.2. Cliente Franqueador 2: Petland

A Petland, do ramo de *petshop*, foi fundada em 1967, nos Estados Unidos. É uma rede de franquias para quem é apaixonado por animais, vendendo produtos para este público, como, por exemplo, acessórios, rações e filhotes.

No Brasil, a empresa possui 81 lojas, estando presente em diversos estados. Ela foi escolhida como *case* da Mr. Shopper por ser uma rede de franquias que implementou o serviço de cliente oculto em suas lojas para verificar o nível do atendimento em suas franqueadas, buscando promover melhorias e aumentar a satisfação de seus clientes. A pesquisa do Cliente Oculto foi realizada no segundo semestre de 2017.

Durante 2 meses foram realizadas visitas em 40% de suas franqueadas, todas no estado de São Paulo. O perfil dos avaliadores era de

pessoas que tinham cães e que frequentavam *petshops* para compras e banho. Para este trabalho, o cliente oculto deveria ir à loja Petland de seu bairro com o seu cão, realizar uma compra de um item qualquer e levar seu animal para um banho. Durante sua visita, o cliente oculto deveria avaliar a loja, a estrutura como um todo e o atendimento dos funcionários, incluindo os serviços prestados.

Uma das anotações feitas foi que, durante o banho, o funcionário utilizava *shampoo* demais nos cães, desperdiçando o produto. Este problema foi levantado por um cliente oculto que levou seu próprio *shampoo*, pois seu animal estava em tratamento.

Observou-se também que o atendimento no caixa era muito mecânico, sem um envolvimento do funcionário com o cliente. Nesta seção, era necessário que o funcionário oferecesse alguns brindes ao cliente e falasse sobre uma promoção nas lojas para clientes que gastassem acima de R\$ 200,00. Apenas 20% das lojas ofereceram tal promoção e em nenhuma das lojas foi oferecido o brinde, que era um brinde para o cliente voltar à loja.

Após as visitas, os avaliadores responderam o questionário e enviaram fotos do local. Neste trabalho, a empresa Mr. Shopper concluiu que o atendimento era satisfatório em 90% das lojas visitadas - apenas com alguns problemas de falta de funcionários em duas lojas, o que fez com que o atendimento fosse um pouco demorado, e um “mau” atendimento em apenas uma loja.

6. Considerações finais

Como destacado no início, o objetivo geral desse trabalho foi analisar em que medida o uso da técnica de cliente oculto pode contribuir para a avaliação do desempenho do franqueado pelo franqueador. Pretendeu-se, ainda, investigar aspectos do sistema de *franchising* no Brasil; analisar a técnica de pesquisa cliente oculto e compreender os benefícios obtidos por duas empresas atuantes no sistema de *franchising* a partir do estudo de caso da Mr. Shopper, empresa que atua com essa técnica. Considera-se que os objetivos foram alcançados.

Os resultados obtidos da análise da bibliografia demonstraram que o sistema de *franchising* possui elementos característicos e, de um modo geral, constituem estratégia específica de gestão empresarial adotada para viabilizar o crescimento da empresa. Assim, possibilita a empreendedores a chance de alcançarem maior expressividade no mercado, expandindo sua área de atuação para outros locais que, no formato tradicional, talvez fosse mais custoso e arriscado.

Já para o franqueado, o sistema de *franchising* suscita interesse em razão da ampliação que promove nas chances de se obter sucesso no empreendimento, já que se está adquirindo processos e métodos que foram testados previamente em um plano de negócios já desenvolvido. Esta é apenas uma das vantagens, dentre muitas, que ele pode usufruir ao optar por tal formação empresarial.

Contudo, as empresas atuantes no sistema de *franchising* tem em sua apresentação padronizada ao público uma das mais importantes estratégias competitivas. Sendo assim, nasce para elas a necessidade de verificarem, em cada uma das unidades, o cumprimento das premissas estabelecidas, porque estas revelam a sua importância para a continuidade e sucesso do próprio negócio.

Nesse contexto, o uso da técnica de pesquisa cliente oculto pode dar importantes contribuições, especialmente para se aferir, na prática, como um consumidor comum, que chega à loja para adquirir algo, e não como um fiscal enviado pela franquia para a auditoria. O anonimato conferido pela técnica torna possível a obtenção de um resultado mais próximo do real, diferentemente do que ocorre quando se anuncia auditoria e a unidade está aguardando a presença dos auditores para ser avaliada.



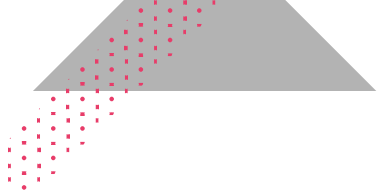
Adicionalmente, com o estudo do caso da Mr. Shopper, constatou-se que a técnica de cliente oculto pode contribuir para que o franqueador identifique se, na prática, as premissas por ele apresentadas para cada unidade estão sendo seguidas ou, mesmo, se melhorias necessitam ser implementadas, de modo a não macular a sua imagem perante o público-alvo comprometendo, neste sentido, a própria padronização e o desempenho desse sistema de negócios.

Destaca-se, como limitação do método do estudo de caso, o fato de seus achados não poderem ser estendidos para outros casos.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Perfil das 50 maiores franquias no Brasil*. São Paulo: ABF, 2017. Disponível em: <http://bit.ly/2TJP618>. Acesso em: 18 abr. 2018.
- ANDRADE, M. M.. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHERTO, M. *et al.* *Franchising: uma estratégia para expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima, 2006.
- CHRISTOVAM, A. *Cliente oculto: um estudo da técnica na pesquisa qualitativa*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.
- CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. *Trade marketing*. São Paulo: Atlas, 2010.
- DANZIGER, P. *Shopping: why we love it and how retailers can create the ultimate customer experience*. Chicago: Kaplan, 2006.
- FRANCHISING BRASIL. *Atuação e Objetivos*. Disponível em: <http://bit.ly/2WpZ3mi>. Acesso em: 18 abr. 2018.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1993.
- MAURO, P. C. *Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais*. São Paulo: Nobel, 2007.
- PALADINI, E. P. *Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso*. São Paulo: Atlas, 2013.
- REDECKER, A. C. *Franquia empresarial*. São Paulo: Memória Jurídica, 2002.
- REIS, I. *et al.* *Cliente oculto como instrumento para estratégia de marketing: um estudo na empresa XYZ*, Rio de Janeiro. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12.; INNOVARSE - RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA, 3., 2016, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016. n.p.

- SUSSKIND, S. K. *Cliente oculto: a metodologia que revolucionou o atendimento ao consumidor*. São Paulo: Primavera Editorial, 2012.
- TAVARES, C. V. C. C. *Cliente oculto: uma ferramenta de pesquisa extraordinária para a melhoria do atendimento ao consumidor*. Curitiba: Editora CRV, 2013. v. 1.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



O objetivo desta coletânea é divulgar as melhores produções acadêmicas dos discentes do curso de graduação de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), contendo as pesquisas, sejam Iniciação Científica ou Trabalho de Conclusão de Curso produzidas em 2017-18. Os trabalhos apresentam problemas de pesquisas dos assuntos mais importantes, urgentes e atuais tratados pela área de administração. A universidade tem o papel permanente de gerar saber de nível superior para viabilizar o funcionamento da sociedade

