

Organizadores do e-book
Gildete Evangelista da Silva
Sandra Mara dos Santos
Letícia Gabrielle de Pinho e Silva



ANAIS DO XIII CRONGRESSO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO ARINOS - CRAVA

**Tema: Desenvolvimento Regional
e Sustentabilidade**



**ANAIS DO XIII CRONGRESSO REGIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO
ARINOS – CRAVA**

**TEMA: DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
SUSTENTABILIDADE**

ISBN ANAIS: 2446-869X

ISBN E-BOOK: 978-85-68669-53-2

**EDITORA ISCI
2026**

SILVA, Gildete Evangelista da; SANTOS, Sandra Mara dos, SILVA, Leticia Gabrielle de Pinho e (Organizadores do e-book). Anais do XIII Congresso Regional de Administração do Vale do Arinos – CRAVA: Tema Desenvolvimento Regional e Sustentabilidade. Sinop-MT: Instituto Saber de Ciências Integradas, 2026.
177 p.

ISBN ANAIS: 2446-869X

ISBN do e-book: 978-85-68669-53-2

1.Educação – Congressos. 2.Educação Administração. 3.Ensino Superior. I. Título.

CDD – 658

INDICE

GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS FARMACÊUTICAS: DESAFIO NO RAMO FARMACÊUTICO EM JUARA	12
Carlos Eduardo de Oliveira da Costa Letícia Gabrielle de Pinho e Silva Gildete Evangelista da Silva Sandra Mara dos Santos Alexandre Nascimento.	
PAPEL SOCIAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL DE JUARA-MT	28
Diego Brasero de Castro Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos Gildete Evangelista da Silva Letícia Gabrielle de Pinho e Silva	
GOVERNANÇA E FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: DESIGUALDADES TERRITORIAIS NA COBERTURA DA REDE DE ENSINO NO MUNICÍPIO DE JUARA, ESTADO DE MATO GROSSO	36
Luciano Aparecido de Oliveira Ariele Mazoti Crubelati Musialak	
ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UMA ANÁLISE DO SETOR DE ESTÉTICA EM JUARA-MT	48
Evilani dos Santos Silva Renata Freitag Alessandra Filippin dos Passos Santos Sandra Mara dos Santos	
A PERCEÇÃO DOS FORMANDOS EM ADMINISTRAÇÃO NO ANO DE 2025 DA UNEMAT (JUARA) SOBRE O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	57
Rainara do Carmo Labadessa Letícia Gabrielle de Pinho e Silva Gildete Evangelista da Silva Sandra Mara dos Santos Luiz Antônio de Campos	
O MARKETING DIGITAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A COMPETITIVIDADE DE PEQUENOS NEGÓCIOS	74
Gabriel Henrique Mendes dos Santos Erik Araújo de Melo Samuel Ribeiro da Silva Gildete Evangelista da Silva Letícia Gabrielle de Pinho e Silva Sandra Mara dos Santos	
RECONFIGURAÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFFICA SOBRE A TRANSIÇÃO DO EMPREGO PARA O EMPREENDEDORISMO	80

Márcio Bezerra Motta
Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos
Alexandre Nascimento
Maik Jhonata Pereira dos Santos

CAUSAS E DETERMINANTES DO ENCERRAMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE JUARA/MT (2019-2025) 85

Alexander Junior da Silva Vieira
Renata Freitag
Ana Rigel de Souza Santos
Vanderleia Salete Mantovani

CRISE CLIMÁTICA: IMPACTOS AMBIENTAIS, SOCIAIS E ECONÔMICOS NO SÉCULO XXI 89

Kamila Renata Paulino Cordeiro
Mariany Geller Capelli
Priscila Onório dos Santos
Gildete Evangelista da Silva
Letícia Gabrielle de Pinho e Silva
Sandra Mara dos Santos

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM CARTÓRIOS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO DOCUMENTAL 93

Beatriz Rodrigues Santos Silva
Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos
Renata Freitag; Ana Rigel

A DUALIDADE DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: O EMBATE ENTRE O VÍNCULO AFETIVO E A RACIONALIDADE ESTRATÉGICA 98

Bruna Karolyne de Lima Lopes
Renata Freitag
Alessandra Maria Filippini dos Passos Santos
Ana Maria de Lima

A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NA MODERNIZAÇÃO DA AGROPECUÁRIA CONTEMPORÂNEA 102

Maria Alana da Silva
Emilli Kaline Somensi
Amanda Beatriz de Lemos Ferreira
Gildete Evangelista da Silva

VALORAÇÃO ECONÔMICA DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO EM MATO GROSSO: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL E A GESTÃO AMBIENTAL 108

Maira Luiza Spanholi
Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos

INVESTIMENTO TEMPORAL NO MARKETING DIGITAL: UM DESAFIO ESTRATÉGICO PARA PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS DE COSMÉTICOS EM JUARA/MT 113

Derli Gracieli Souza Dante
Renata Freitag
Alexandre Nascimento
Maik Jhonata dos Santos

COOPERATIVISMO E GOVERNANÇA CORPORATIVA: ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DO AGRONEGÓCIO	117
Lizonete Linea Santana Roseli Aparecida de Lemos Vitória Ferreira Dias Gildete Evangelista da Silva Leticia Gabrielle de Pinho e Silva	
CULTURA FAMILIAR E GESTÃO EMPRESARIAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE TRADIÇÃO, MODERNIDADE E SUCESSÃO	124
Franciele da Silva Martins Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos Maik Jhonata Pereira dos Santos Juliana Aparecida da Silva Pereira	
O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA RETENÇÃO DE TALENTOS: UMA ANÁLISE EMPÍRICA EM JUARA/MT	129
Eduardo Henrique Guimarães Renata Freitag Luciano Aparecido de Oliveira Luiz Antônio de Campos	
A GESTÃO RURAL EM PROPRIEDADES DE PLANTIO DE SOJA NO MUNICÍPIO DE JUARA – MT	134
Débora Monteiro Souza Kelly dos Santos Ludmila Alves Gildete Evangelista da Silva	
A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO VETOR ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E IMPACTOS ORGANIZACIONAIS	138
Erikson Nascimento Melo Renata Freitag Luciano Aparecido de Oliveira Vanderleia Salette Mantovani	
EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO ENSINO MÉDIO: REFLEXOS NA FORMAÇÃO DE CONSUMIDORES CONSCIENTES	142
Fernanda Karoline Martins da Silva Joyce Luana Stadler de Souza Michel Gonçalves Gildete Evangelista da Silva	
DESAFIOS E IMPACTOS DA CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM NA LOGÍSTICA DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO EM JUARA/MT	147
Maria Eduarda dos Santos Souza Renata Freitag Maik Jhonata dos Santos Ana Rigel dos Santos Souza	

O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O GESTOR CONTEMPORÂNEO	151
Miriã Silva dos Santos Izabel Cristina Batista Carvalho Gildete Evangelista da Silva Leticia Gabrielle de Pinho e Silva Sandra Mara dos Santos	
ANÁLISE DA VIABILIDADE SOCIOAMBIENTAL URBANA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS EM LOTEAMENTO DE GRANDE PORTE EM JUARA (MT)	156
Nara Fernanda Gonçalves Lisboa da Silva Renata Freitag Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos Gildete Evangelista da Silva	
COOPERATIVISMO E ECONOMIA COMPORTAMENTAL: IMPACTOS DOS FATORES PSICOLÓGICOS NA TOMADA DE DECISÃO COLETIVA	160
Nayane Felipe Sanches Fernando João Neto Gildete Evangelista da Silva Leticia Gabrielle de Pinho e Silva Sandra Mara dos Santos	
ESTRATÉGIAS DIGITAIS E MULTICANALIDADE NA COMERCIALIZAÇÃO DIRETA: O PROTAGONISMO DAS MULHERES FEIRANTES EM JUARA-MT	164
Adimila Santos Feitosa Airton Montesuma de Carvalho Neto Renata Freitag Juliana Aparecida da Silva Pereira	
ANÁLISE DAS DIRETRIZES LOGÍSTICAS E DAS ROTAS DE ESCOAMENTO DA SOJA NO VALE DO ARINOS: UM ESTUDO DE CASO EM JUARA-MT	169
Dulcelene Fagundes Chaves Alexandre Nascimento Renata Freitag Luciano Aparecido de Oliveira	
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO REATIVA EM UMA PEQUENA EMPRESA DE JUARA-MT	174
Dayane Helena Bernacz Airton Montesuma de Carvalho Neto Renata Freitag Ana Maria de Lima	



APRESENTAÇÃO

É com renovado orgulho acadêmico e profundo senso de responsabilidade social que apresentamos os Anais do XIII Congresso de Administração do Vale do Arinos (CRAVA).

Ao alcançar sua décima terceira edição, o CRAVA consolida-se em definitivo como o mais importante veículo científico voltado à gestão em nossa região. Mais do que um espaço de interlocução acadêmica, este E-book funciona como uma ponte sólida entre a universidade e a comunidade, reunindo investigações de professores e estudantes que contribuem sobremaneira para o avanço da ciência e para o desenvolvimento socioeconômico regional do Vale do Arinos.

A presente coletânea reflete o amadurecimento da produção científica local através de uma abordagem transversal e multifacetada. Na seção de artigos científicos, os autores mergulham em dilemas complexos da gestão contemporânea e em diagnósticos precisos sobre a realidade de Juara/MT, abrangendo temas fundamentais:

- **Logística e Estrutura de Mercado:** O exame dos desafios na gestão de cadeias de suprimentos farmacêuticas no ramo local.
- **Finanças Sociais e Políticas Públicas:** A investigação do papel social das cooperativas de crédito no desenvolvimento de Juara e a análise crítica sobre a governança e financiamento da educação pública municipal, mapeando as desigualdades territoriais na cobertura da rede de ensino.
- **Marketing e Comportamento Organizacional:** O estudo das estratégias de marketing digital e fidelização no setor de estética, além de uma rica pesquisa empírica abordando a percepção dos formandos em Administração sobre o impacto da cultura organizacional no processo de inovação.

Complementando a robustez desta obra, os resumos expandidos, construídos sob uma rigorosa ótica acadêmica, expandem os horizontes do debate. As pesquisas aqui catalogadas enfrentam desde os desafios estruturais das pequenas organizações, como a ausência de planejamento estratégico, o investimento temporal de autônomos e as causas de encerramento de microempresas em Juara, até as complexas relações humanas evidenciadas na retenção de talentos e na dualidade da gestão em empresas familiares frente ao embate entre afeto e racionalidade.

Alinhado à vocação econômica regional, o agronegócio e a sustentabilidade recebem destaque central. Os trabalhos discutem a gestão rural em propriedades de soja, os impactos da capacidade de armazenagem na logística, as rotas de escoamento no Vale do Arinos, o cooperativismo atrelado à



governança corporativa e à economia comportamental, e o protagonismo das mulheres feirantes na comercialização direta multicanal. No âmbito macroambiental, a obra traz contribuições vitais sobre a valoração econômica de unidades de conservação em Mato Grosso, a viabilidade socioambiental urbana frente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os reflexos globais da crise climática.

Por fim, o e-book abraça a vanguarda tecnológica e a formação social ao debater os impactos da Inteligência Artificial na gestão de pessoas e nos cartórios, bem como a relevância da educação financeira no Ensino Médio para a formação de consumidores conscientes.

O XIII CRAVA cumpre, portanto, sua missão mais nobre: transformar a observação da realidade em ciência aplicada. Convidamos a todos — gestores, empresários, lideranças públicas e pesquisadores — à leitura destas páginas, convictos de que o conhecimento aqui socializado gerará frutos imediatos para a eficiência das organizações e para a prosperidade do Vale do Arinos.

Tenham todos uma excelente e inspiradora leitura!

Equipe organizadora do E-Book
Prof. Gildete Evangelista da Silva
Profa. Sandra Mara dos Satos
Profa. Letícia Gabrielle de Pinho e Silva



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUARA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



PARTE I

ARTIGOS



GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS FARMACÊUTICAS: DESAFIO NO RAMO FARMACÊUTICO EM JUARA

Carlos Eduardo de Oliveira da Costa¹; Letícia Gabrielle de Pinho e Silva²; Gildete Evangelista da Silva³; Sandra Mara dos Santos⁴; Alexandre Nascimento⁵.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pelas empresas do setor farmacêutico de Juara – MT na gestão da cadeia de suprimentos, com ênfase na distribuição e no cumprimento das regulamentações legais. A gestão da cadeia de suprimentos é fundamental para o setor farmacêutico, pois contribui para garantir a disponibilidade contínua de medicamentos, a eficiência nos processos logísticos, a redução de custos operacionais e a manutenção da qualidade e segurança dos produtos, aspectos essenciais para atender às exigências regulatórias e às necessidades da população. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com abordagem de pesquisa de campo, buscando compreender os principais desafios relacionados à gestão da cadeia de suprimentos no setor farmacêutico. O levantamento de dados foi realizado por meio da aplicação de um questionário estruturado na plataforma *Google Forms*, direcionado a 17 colaboradores vinculados a empresas farmacêuticas do município de Juara – MT. O instrumento de coleta contemplou questões acerca das percepções dos participantes sobre os processos logísticos e do cumprimento das normas regulamentadoras no setor farmacêutico. Os resultados demonstraram que os principais desafios logísticos enfrentados pelas empresas do setor farmacêutico estão relacionados à dificuldade na previsão da demanda, aos problemas de transporte e armazenamento e aos frequentes atrasos na entrega de medicamentos. Em relação às regulamentações, verificou-se que estas exercem impacto significativo sobre a cadeia de suprimentos, sendo apontadas por parte dos colaboradores como fatores que dificultam os processos operacionais, especialmente no que se refere às exigências de controle sanitário da Anvisa, à rastreabilidade dos produtos e ao cumprimento da legislação trabalhista.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão empresarial; Transporte; Logística; Regulamentações.

INTRODUÇÃO

Em um cenário cada vez mais competitivo e dinâmico, a gestão da cadeia de suprimentos (GCS) tem se consolidado como um dos pilares estratégicos das organizações contemporâneas. Esta compreende o planejamento, a execução e o controle eficiente de todas as atividades relacionadas ao

¹ Discente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: Carloseduardo1325@hotmail.com

² Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: leticia.pinho@unemat.br

³ Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: domgill@unemat.br

⁴ Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: sandramara@unemat.br

⁵ Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: alexandre.nascimento@unemat.br



fluxo de materiais, informações e recursos, desde a obtenção da matéria-prima até a entrega do produto final ao consumidor. Segundo Poirier e Reiter (1997), uma cadeia de suprimentos (Supply Chain) é um sistema por meio do qual empresas e organizações entregam produtos e serviços a seus consumidores, em uma rede de organizações interligadas.

Bowersox *et al.* (2013) destacam que a gestão eficiente da cadeia de suprimentos possibilita às organizações a adoção de estratégias de diferenciação e inovação. Ao ampliar a visibilidade e o controle sobre os diversos elementos da cadeia, as empresas tornam-se capazes de identificar e explorar oportunidades de inovação em produtos e processos. Dessa forma, além de atender às demandas do mercado de maneira mais ágil e personalizada, a gestão da cadeia de suprimentos também contribui para a geração de valor agregado aos clientes.

A gestão da cadeia de suprimentos desempenha papel fundamental na ampliação da competitividade organizacional, ao proporcionar uma visão integrada e sistêmica das operações empresariais. Uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos possibilita a otimização da coordenação entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes, contribuindo para a redução do tempo de ciclo e para o aumento da eficiência operacional. Além disso, processos alinhados e uma comunicação eficaz entre os diferentes elos da cadeia permitem que as organizações respondam de forma mais rápida às mudanças nas demandas do mercado, ajustando suas estratégias de produção e distribuição conforme necessário. Essa capacidade de adaptação favorece não apenas a redução dos custos operacionais, mas também o fortalecimento da capacidade da empresa em atender às expectativas dos clientes, aumentando, conseqüentemente, sua competitividade no mercado (Sanchez (2024).

Na literatura de Gestão de Operações, os estudos sobre gerenciamento da cadeia de suprimentos destacam os benefícios das parcerias estabelecidas entre fornecedores e clientes, compreendidas como relações efetivas de cooperação e integração. Segundo Groves e Valsamarkis (1998), essas parcerias contribuem para a melhoria do desempenho operacional de todos os integrantes da cadeia, refletindo, conseqüentemente, em melhores resultados financeiros e no aumento da lucratividade das organizações.

No setor farmacêutico, a gestão da cadeia de suprimentos adquire ainda maior complexidade e importância, uma vez que lida com produtos sensíveis, sujeitos a rigorosas regulamentações sanitárias, exigindo controle preciso sobre todas as etapas do processo logístico. A indústria farmacêutica desempenha papel essencial na promoção da saúde e do bem-estar da população, sendo, portanto, uma das mais relevantes tanto sob a ótica econômica quanto social (Kumar, 1996)

Nesse contexto, a cadeia de suprimentos farmacêutica envolve uma série de processos



interligados, desde o fornecimento de matérias-primas até a produção, armazenamento, transporte e distribuição dos medicamentos. Conforme argumentam Groves e Valsamarkis (1998), a gestão da cadeia de suprimentos compreende a relação entre fornecedores e clientes ao longo de toda a cadeia produtiva, envolvendo os processos de planejar, abastecer, produzir e entregar, com foco na eficiência, na qualidade e na satisfação do consumidor final.

No município de Juara – MT, a gestão da cadeia de suprimentos no setor farmacêutico apresenta desafios específicos que exigem atenção quanto aos processos logísticos, ao cumprimento das exigências legais e à garantia da qualidade e segurança dos medicamentos. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas farmacêuticas locais na gestão da cadeia de suprimentos, com foco nas dificuldades relacionadas à logística, às regulamentações e ao controle dos produtos distribuídos.

METODOLOGIA

A presente pesquisa, quanto aos fins, caracteriza-se como qualitativa, uma vez que buscou compreender aspectos subjetivos relacionados aos comportamentos, percepções, opiniões e experiências dos participantes. A coleta de dados foi conduzida de forma interativa e humanística, visando estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com os participantes do estudo.

A pesquisa qualitativa é uma abordagem metodológica amplamente utilizada em diversas áreas do conhecimento, como ciências sociais, educação e psicologia. Diferentemente da pesquisa quantitativa, que se baseia em números e estatísticas, a qualitativa visa compreender e interpretar fenômenos complexos, explorando a subjetividade e as experiências dos participantes (Luneta; Guerra, 2024).

Segundo Minayo e Guerriero (2014), na pesquisa qualitativa o pesquisador busca compreender os significados e as nuances presentes nas respostas dos participantes, utilizando técnicas como entrevistas em profundidade, observação participante e análise de conteúdo. Esse tipo de abordagem tem como objetivo proporcionar uma compreensão mais aprofundada do objeto de estudo, possibilitando a identificação de padrões, percepções e tendências que contribuem para o enriquecimento do conhecimento na área pesquisada. Além disso, a pesquisa qualitativa apresenta como uma de suas principais vantagens a possibilidade de investigar fenômenos complexos e multifacetados, que não podem ser compreendidos adequadamente apenas por meio de dados quantitativos.

Quanto aos meios, o presente trabalho classificou-se como uma pesquisa de campo, uma vez



que a coleta de dados foi realizada diretamente no ambiente onde os fenômenos ocorrem. Esse tipo de pesquisa permitiu investigar comportamentos, opiniões e características de um grupo ou população específica no contexto real.

Para a realização da pesquisa de campo, foram adotados procedimentos de planejamento e organização previamente definidos. Os objetivos da pesquisa, o público-alvo, os instrumentos de coleta de dados e a metodologia aplicada foram estabelecidos de forma clara e estruturada, conforme orientam Luneta; Guerra (2024). Além disso, foram observados os princípios éticos da pesquisa, garantindo-se o respeito à privacidade e ao consentimento dos participantes. Durante a execução do estudo, os pesquisadores mantiveram atenção às possíveis interferências externas, buscando assegurar a imparcialidade e a objetividade tanto na coleta quanto na análise dos dados, em conformidade com as recomendações de Araújo (2003).

O universo da pesquisa foi composto pelo ramo farmacêutico do município de Juara – MT, onde foram levantados os dados da pesquisa.

Neste estudo, o levantamento de dados foi realizado por meio da aplicação de questionários compostos por questões objetivas. Segundo Gil (2008), o questionário caracteriza-se como uma ferramenta prática e econômica, além de dispensar a necessidade de mão de obra especializada para sua aplicação, fator que contribuiu para a viabilidade da pesquisa.

Após a coleta, os dados foram organizados em tabelas e quadros, com a finalidade de sintetizar as informações e facilitar a visualização dos resultados obtidos. Posteriormente, os dados foram analisados e descritos de forma detalhada na seção destinada à análise dos resultados da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Perfil dos colaboradores

Os respondentes colaboradores da pesquisa foram em número de 17, sendo 11 (64,17%) do gênero feminino e 6 (35,3%) do gênero masculino. Essa diferença observada quanto à maior disposição e colaboração das mulheres na pesquisa, em comparação aos homens, merece ser mais bem estudada e aprofundada e vai ao encontro aos estudos de Soares (2001). Esse autor aponta que a disparidade entre a participação feminina e masculina no contexto científico e tecnológico, e também na disposição em participar de pesquisas como colaboradoras, está relacionada a ordem biológica e comportamental, decorrente de uma formação sociocultural que diferencia mulheres e homens em relação à abordagem emocional e à capacidade de lidar com pressões emocionais e colaborativas.

A análise do perfil etário dos colaboradores revela que a maior parte dos profissionais atuantes



nas empresas farmacêuticas em Juara é composta por indivíduos jovens. Especificamente, 47,1% dos respondentes têm entre 20 e 30 anos, enquanto 29,4% estão na faixa de 30 a 40 anos. Apenas 5,9% encontram-se entre 40 e 50 anos, e 17,6% possuem mais de 50 anos.

Esses dados indicam que o setor farmacêutico local conta com um contingente significativo de profissionais jovens, o que pode representar uma vantagem em termos de dinamismo, flexibilidade e capacidade de adaptação a novas tecnologias e métodos de gestão. Por outro lado, o número reduzido de profissionais com idade mais avançada pode refletir uma possível carência de experiência prática acumulada, o que pode representar um desafio no que diz respeito à tomada de decisões estratégicas e à gestão de situações críticas, especialmente em setores altamente regulados como o farmacêutico (Bosi, 2003).

A escolaridade dos colaboradores que participaram da pesquisa revela um dado positivo no que se refere ao perfil educacional dos profissionais atuantes no ramo farmacêutico em Juara. Dos 17 respondentes, 10 (58,8%) possuem curso superior, enquanto 7 (41,2%) possuem ensino médio completo. Esse resultado indica um nível satisfatório de escolaridade entre os colaboradores, o que pode contribuir de forma significativa para a compreensão e execução das práticas relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos.

A presença majoritária de profissionais com ensino superior sugere que há uma base técnica e conceitual que pode favorecer a adoção de estratégias mais eficientes de controle logístico, rastreabilidade, gestão de estoques e conformidade com regulamentações sanitárias, aspectos fundamentais no contexto da cadeia de suprimentos farmacêutica. Além disso, o nível educacional pode refletir em maior capacidade de adaptação às inovações tecnológicas e aos desafios regulatórios que marcam o setor. Para Becker (1993) o capital humano, quando representados sob a ótica da escolaridade e qualificação é o motor da eficiência operacional, da inovação e da conformidade em cadeias de suprimentos.

Por outro lado, o percentual de colaboradores com ensino médio (41,2%) também é expressivo, o que evidencia a importância de treinamentos contínuos e capacitações específicas para que esses profissionais possam contribuir de forma mais efetiva para os processos da cadeia logística farmacêutica, minimizando possíveis falhas e aprimorando a eficiência operacional.

O tempo de trabalho dos colaboradores nas empresas farmacêuticas de Juara revela um quadro de relativa estabilidade e permanência dos profissionais em seus respectivos vínculos empregatícios. Conforme os dados levantados, 52,9% dos respondentes afirmaram estar na empresa há mais de 6 anos, 29,4% entre 4 e 6 anos, 11,8% entre 1 e 3 anos, e apenas 5,9% possuem menos de 1 ano de



atuação.

Esses números indicam que a maioria dos profissionais possui uma trajetória sólida dentro da organização, o que pode ser interpretado como um sinal positivo de retenção de talentos, comprometimento institucional e possível satisfação com o ambiente de trabalho. Essa permanência prolongada contribui significativamente para o acúmulo de conhecimento prático, especialmente relevante na área farmacêutica, onde a familiaridade com normas sanitárias, protocolos de controle de qualidade e rotinas logísticas são essenciais para uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos. A permanência prolongada corrobora a ideia defendida por Stewart (2007) sobre o capital intelectual, onde o acúmulo de conhecimento prático detido pelos colaboradores veteranos torna-se um ativo estratégico indispensável para a eficiência da organização.

A distribuição dos cargos dos colaboradores entrevistados demonstra a diversidade de funções desempenhadas nas empresas farmacêuticas de Juara – MT, com predominância da área comercial. A maior parte dos respondentes, correspondente a 7 participantes (41,2%), atua como vendedor, evidenciando a relevância estratégica da força de vendas para o funcionamento dessas organizações, especialmente em razão da constante interação com o público e da necessidade de cumprimento de metas comerciais.

Na sequência, verificou-se que 3 colaboradores (17,6%) exercem a função de assistente, desempenhando atividades de apoio administrativo e operacional. Além disso, outros 3 participantes (17,6%) foram classificados na categoria “demais trabalhadores”, a qual pode abranger diferentes funções auxiliares, como estoquistas, entregadores e atendentes.

A diversidade de funções observada nas empresas farmacêuticas de Juara reflete a divisão racional do trabalho proposta por Weber (1947), onde a especialização técnica dos cargos é vista como um requisito para o alcance da eficiência operacional e da impessoalidade nos processos.

Com referência ao porte das empresas objeto do levantamento, o estudo revela que a maioria delas 11 (64,7%), são empresas de médio porte, enquanto 4 participantes (23,5%) são grandes empresas, e apenas 2 (11,8%) são pequenas empresas.

Esse resultado sugere que o setor farmacêutico no município de Juara possui uma predominância de empresas de porte médio, o que pode indicar uma estrutura organizacional mais consolidada, com maior capacidade de atendimento ao público, melhor estrutura logística e uma equipe mais diversificada de colaboradores. A distribuição de portes das empresas é significativa dado que, segundo Chiavenato (2003), o tamanho de uma organização é uma variável estrutural que condiciona o grau de especialização do trabalho e a formalização das comunicações internas.

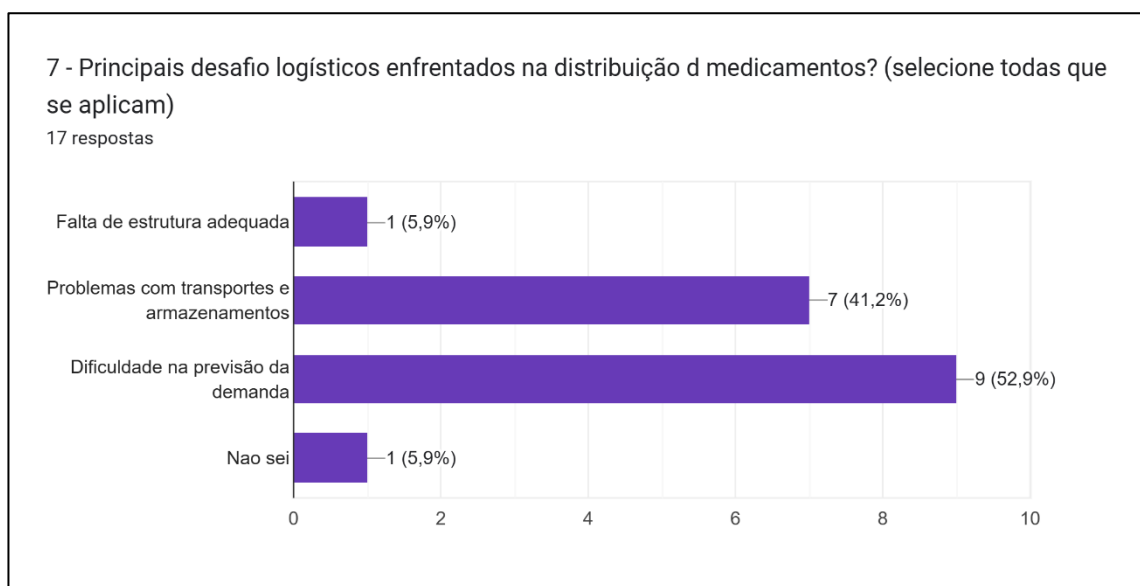


Desafios Logísticos na Distribuição de medicamentos

As empresas do setor farmacêutico enfrentam diversos desafios relacionados à gestão da cadeia de suprimentos, especialmente em razão da necessidade de garantir a disponibilidade contínua de medicamentos, cumprir exigências regulatórias rigorosas e assegurar a qualidade e a segurança dos produtos distribuídos. Além disso, fatores como dificuldades logísticas, atrasos no transporte, controle de estoque e variações na demanda podem impactar diretamente a eficiência operacional das organizações e o atendimento à população. Nesse contexto, torna-se fundamental compreender os principais obstáculos enfrentados pelas empresas do setor, a fim de contribuir para a melhoria dos processos logísticos e gerenciais.

A pesquisa buscou identificar os principais desafios logísticos enfrentados pelas empresas do setor farmacêutico. Para essa questão, os respondentes puderam selecionar mais de uma alternativa, marcando todos os itens que considerassem aplicáveis à sua realidade profissional.

Gráfico 1 - Desafios Logísticos na Distribuição de medicamentos



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Os dados do gráfico 1 revelam que a maior parte dos respondentes (52,9%) aponta a dificuldade na previsão de demanda como o principal obstáculo. Esse dado evidencia um problema recorrente na cadeia de suprimentos, especialmente em setores sensíveis como o farmacêutico, em que a demanda pode ser influenciada por sazonalidades, surtos de doenças, variações de consumo e até políticas públicas de saúde. A falha na previsão de demanda pode gerar tanto excesso de estoque quanto rupturas, comprometendo o atendimento ao cliente e a eficiência operacional.



Conforme destaca Ballou (2006), a previsão de demanda é o filtro inicial de todo o planejamento logístico, sendo que a sua imprecisão reflete diretamente no nível de serviço ao cliente e nos custos de manutenção de estoques, gerando as indesejadas rupturas ou o capital imobilizado.

Além disso, 41,2% dos participantes indicaram enfrentar problemas com transportes e armazenamentos, o que demonstra limitações na infraestrutura logística disponível. Esse tipo de dificuldade pode afetar diretamente a integridade e a pontualidade das entregas, especialmente em regiões com menor investimento em infraestrutura viária ou com limitações nos sistemas de armazenagem adequados para medicamentos, que exigem controle rigoroso de temperatura, umidade e validade. Para Alt (2017), as deficiências na infraestrutura viária e logística exigem das empresas um controle rigoroso sobre os sistemas de armazenagem, visando mitigar os impactos da precariedade dos transportes na qualidade e nos prazos de entrega.

Um percentual menor, 5,9%, mencionou a falta de estrutura adequada como principal desafio. Isso pode estar relacionado a empresas menores ou menos estruturadas, que ainda enfrentam dificuldades básicas para implementar uma logística eficiente. Outro grupo de 5,9% respondeu "não sei", o que pode indicar desconhecimento ou pouca participação direta no processo logístico, sugerindo a necessidade de maior capacitação dos colaboradores ou melhor comunicação interna sobre os fluxos logísticos da empresa.

A carência de estrutura adequada mencionada por parte dos entrevistados pode ser analisada sob a ótica da Cadeia de Valor de Porter (1989), na qual a infraestrutura organizacional deve servir como base de sustentação para que as atividades logísticas gerem vantagem competitiva.

Dessa forma, percebe-se que os desafios enfrentados pelas empresas farmacêuticas de Juara - MT são compatíveis com os obstáculos encontrados no setor em âmbito mais amplo, ressaltando a importância de investimentos em estrutura, planejamento logístico, capacitação de pessoal e modernização das operações, com vistas à melhoria da previsão de demanda e da eficiência no transporte e armazenamento dos medicamentos.

O levantamento seguinte se referia a frequência enfrentada pela empresa dos atrasos na entrega de medicamentos pelos distribuidores, conforme quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Frequência enfrentados pela empresa dos atrasos na entrega de medicamentos pelos distribuidores

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Frequentemente	7	41,2%



Ocasionalmente	6	35,3%
Raramente	4	23,5%

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Os dados do Quadro 1 demonstram que 41,2% dos participantes afirmaram que os atrasos ocorrem frequentemente, evidenciando um problema recorrente e crítico na cadeia de suprimentos. Além disso, 35,3% relataram que os atrasos acontecem ocasionalmente, o que ainda representa uma interferência significativa no funcionamento das empresas. Por outro lado, 23,5% dos respondentes apontaram que os atrasos são raros, indicando que, para uma parcela menor dos participantes, esse problema ocorre com menor frequência.

Essa distribuição evidencia que mais de três quartos das empresas enfrentam atrasos de maneira frequente ou recorrente, situação que pode comprometer a disponibilidade de medicamentos, a qualidade do atendimento ao cliente e a credibilidade das organizações perante os consumidores. A elevada incidência desses atrasos reforça a necessidade de aperfeiçoamento dos processos logísticos, bem como do fortalecimento do relacionamento e da coordenação entre as empresas e seus distribuidores, visando maior eficiência e confiabilidade na cadeia de suprimentos. Ballou (2006) adverte que a confiabilidade nas entregas é um componente crítico do nível de serviço; atrasos recorrentes não apenas geram custos de falta de estoque, mas degradam a confiança do consumidor e a competitividade da organização no mercado.

A questão seguinte buscou identificar, junto aos colaboradores participantes da pesquisa, quais medidas as empresas adotam para superar os desafios logísticos enfrentados no setor farmacêutico. As informações obtidas estão apresentadas no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Medidas para superar desafios logísticos

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Uso de tecnologias para rastreamento e gestão	5	29,4%
Parcerias com fornecedores confiáveis	4	23,5%
Gestão e aumento dos estoques de segurança	5	29,4%
Planejamento de rotas mais otimizadas	3	17,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O quadro acima evidencia que as medidas mais citadas pelos participantes, ambas com 29,4%, foram a utilização de tecnologias para rastreamento e gestão logística e o aumento dos estoques de segurança. Esses resultados demonstram que os gestores reconhecem a importância da adoção de sistemas tecnológicos para aprimorar o controle e o monitoramento das operações logísticas, bem



como da manutenção de níveis adequados de estoque, visando evitar rupturas na cadeia de suprimentos e garantir a continuidade do abastecimento de medicamentos. Conforme aponta Ballou (2006), o uso de tecnologias de informação aliado à manutenção de estoques de segurança são estratégias complementares essenciais para lidar com a incerteza, garantindo a disponibilidade do produto sem elevar excessivamente os custos operacionais.

As parcerias com fornecedores também merecem destaque, sendo mencionadas por 23,5% dos participantes como uma medida estratégica para enfrentar os desafios logísticos. Esse resultado está diretamente relacionado à problemática dos frequentes atrasos nas entregas identificada na pesquisa, evidenciando a importância de estabelecer relações com fornecedores mais confiáveis e eficientes. Nesse contexto, contar com parceiros logísticos sólidos torna-se fundamental para garantir maior previsibilidade, agilidade e eficiência nas operações da cadeia de suprimentos. Na gestão moderna de cadeias de suprimentos. Para Christopher (2012) a competição deve ocorrer entre redes e não entre as empresas, o que torna as parcerias estratégicas um fator relevante para a redução de incertezas e a melhoria da agilidade operacional.

Além disso, o planejamento de rotas, mencionado por 17,6% dos participantes, embora tenha sido a alternativa menos citada, demonstra a preocupação das empresas com a eficiência do transporte e da distribuição de medicamentos. Esse aspecto torna-se ainda mais relevante em regiões como Juara – MT, que podem apresentar desafios geográficos e limitações estruturais capazes de impactar diretamente os processos logísticos e os prazos de entrega. O planejamento de rotas, de acordo com Ballou (2006), é uma decisão estratégica de transporte que visa maximizar a utilização dos ativos e minimizar os tempos de trânsito, sendo um fator determinante para a eficiência em redes de distribuição complexas.

As empresas do setor farmacêutico, em razão das particularidades e da sensibilidade de seus produtos, devem dedicar atenção especial aos processos de transporte e armazenamento de medicamentos, garantindo o cumprimento das condições exigidas pela legislação vigente. Nesse contexto, buscou-se identificar, junto aos colaboradores participantes da pesquisa, se o transporte e o armazenamento dos medicamentos realizados pelas empresas atendiam às exigências legais estabelecidas para o setor.

Os resultados demonstraram que 12 participantes (70,6%) afirmaram que as empresas sempre atendem às exigências legais relacionadas ao transporte e ao armazenamento de medicamentos, enquanto 5 respondentes (29,4%) indicaram que isso ocorre na maioria das vezes. Esses dados evidenciam um elevado nível de conformidade com a legislação, demonstrando o comprometimento



das empresas farmacêuticas locais com a qualidade, a segurança e a legalidade dos processos logísticos. O comprometimento com a legalidade observado nos dados corrobora as diretrizes da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA (2019), que estabelece que o rigor nos processos de armazenamento e transporte é a única garantia de que as propriedades terapêuticas dos medicamentos sejam preservadas até o consumo final.

Entretanto, o fato de 29,4% dos participantes terem assinalado a alternativa “na maioria das vezes” sugere a existência de situações ocasionais de não conformidade nos processos de transporte e armazenamento. Embora essas falhas possam ocorrer de forma esporádica, elas demandam atenção, uma vez que podem comprometer a eficácia dos medicamentos, gerar riscos à saúde pública e afetar a credibilidade das empresas perante os consumidores e os órgãos reguladores. Conforme as diretrizes da ANVISA (2019), qualquer desvio nos padrões de armazenamento e transporte, ainda que esporádico, representa um risco à estabilidade do fármaco, reforçando que o monitoramento deve ser integral para evitar danos à saúde pública.

Regulamentações e Exigências de Conformidade

A pesquisa buscou analisar o impacto das regulamentações na gestão da cadeia de suprimentos das empresas do setor farmacêutico conforme o quadro abaixo.

Quadro 3 – Impacto das regulamentações na gestão de cadeia de suprimentos

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Muito alto	7	41,2%
Alto	7	41,2%
Moderado	3	17,6%
Baixo ou nenhum	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados apresentados no Quadro 3 evidenciam que as empresas farmacêuticas localizadas em Juara – MT reconhecem o forte impacto das regulamentações sobre a gestão da cadeia de suprimentos. A maioria dos participantes, correspondente a 82,4% dos respondentes, ao somar as alternativas “muito alto” e “alto”, considera que as exigências regulatórias exercem influência significativa sobre as operações do setor.

Esse resultado demonstra a relevância das normas legais e sanitárias para o funcionamento das empresas farmacêuticas, especialmente em atividades relacionadas ao armazenamento, transporte,



rastreabilidade e controle de qualidade dos medicamentos. Dessa forma, observa-se que o cumprimento das regulamentações constitui um elemento essencial para garantir a segurança, a eficiência e a conformidade dos processos logísticos no setor farmacêutico. Esse cenário corrobora as diretrizes da ANVISA (2019), as quais estabelecem que o rigor regulatório é a base da segurança sanitária, ditando cada etapa da cadeia de suprimentos, do recebimento à distribuição final, para assegurar a integridade do produto.

Observou-se também que 17,6% dos participantes classificaram como moderado o impacto das regulamentações sobre a cadeia de suprimentos farmacêutica. Esse resultado pode indicar que parte das empresas já possui processos mais estruturados e adaptados às exigências legais, enfrentando, conseqüentemente, menores dificuldades em relação ao cumprimento das normas regulatórias. A percepção de um impacto moderado por uma parcela dos respondentes pode ser atribuída, segundo Chiavenato (2003), ao nível de maturidade dos processos internos, nos quais a conformidade deixa de ser um obstáculo e passa a ser integrada à cultura organizacional.

Além disso, nenhum dos participantes considerou o impacto das regulamentações como baixo ou inexistente, o que reforça a percepção de que as exigências legais e sanitárias representam uma preocupação constante e relevante na rotina das empresas farmacêuticas pesquisadas.

Com o objetivo de identificar quais exigências regulatórias representam maiores dificuldades de cumprimento, os participantes da pesquisa foram questionados acerca das normas que apresentam maior complexidade de cumprimento no cotidiano organizacional. Entre as alternativas apresentadas estavam: o controle sanitário e as exigências de vigilância da Anvisa, as regras de rastreabilidade de medicamentos, a legislação trabalhista relacionada ao transporte de insumos farmacêuticos ou a opção de que nenhuma das alternativas representava dificuldade significativa.

Quadro 4 – Regulamentações ou normas representam maior dificuldade de cumprimento

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Controle sanitário e de vigilância da ANVISA	5	29,4%
Regras de rastreabilidade de medicamentos	5	29,4%
Legislação trabalhista para transporte de insumos farmacêuticos	5	29,4%
Nenhuma	17	11,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados indicam uma convergência de desafios regulatórios, em que três dimensões distintas apresentam o mesmo índice de criticidade (29,4%): o controle sanitário da ANVISA, a



rastreabilidade de medicamentos e a legislação trabalhista aplicada ao transporte de insumos. Essa distribuição equitativa dos dados revela que o cenário operacional das empresas farmacêuticas locais não é impactado por um gargalo isolado, mas sim por uma conjuntura multifacetada de exigências. Tal panorama demanda uma gestão holística e concomitante, capaz de integrar a conformidade sanitária às obrigações laborais e operacionais sem comprometer a eficiência da cadeia de suprimentos. A necessidade de atenção simultânea a múltiplos aspectos regulatórios corrobora a visão de Porter (1989) sobre a interdependência das atividades na cadeia de valor, onde a conformidade legal e o controle de processos atuam como pilares de sustentação da vantagem competitiva."

Um pequeno grupo, 11,8% dos respondentes, afirmou não encontrar dificuldade significativa no cumprimento das normas, o que pode indicar que essas empresas já possuem processos bem estruturados, boa assessoria jurídica, ou operam em escala que favorece o cumprimento mais fácil da legislação.

A investigação buscou analisar a percepção dos colaboradores acerca da natureza do impacto das regulamentações vigentes sobre a gestão da cadeia de suprimentos farmacêutica. Para isso, os participantes foram questionados se consideravam que as regulamentações impactam predominantemente de forma positiva, de forma negativa ou se não possuíam conhecimento suficiente para opinar sobre o assunto.

Quadro 5 – Impacto das regulamentações na gestão de cadeia de suprimentos

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Impactam mais positivamente	8	47,1%
Impactam negativamente	7	41,2%
Não souberam responder	2	11,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados apresentados no Quadro 5 demonstram que 47,1% dos participantes percebem as regulamentações como fatores que contribuem positivamente para a gestão da cadeia de suprimentos farmacêutica, indicando que, para esse grupo, as normas regulatórias favorecem a eficiência, a organização e a segurança dos processos logísticos. Essa percepção positiva de parcela dos respondentes alinha-se à perspectiva de Porter e Van der Linde (1995), que argumentam que regulamentações bem estruturadas podem impulsionar a eficiência operacional e a padronização, resultando em processos logísticos mais seguros e competitivos."

Por outro lado, 41,2% dos respondentes consideram que as regulamentações exercem impactos negativos, sendo percebidas como entraves à eficiência operacional, possivelmente em razão da



complexidade das exigências legais e dos custos envolvidos em seu cumprimento. Esse lado negativo assinalado pelos participantes encontra eco na teoria de North (1990), onde a complexidade das exigências institucionais eleva os custos de transação, podendo atuar como um limitador da agilidade e da fluidez nas operações de suprimentos.

Além disso, 11,8% dos participantes afirmaram não saber responder à questão, o que pode indicar limitações no conhecimento ou na compreensão acerca dos efeitos diretos das regulamentações sobre os processos logísticos e operacionais das empresas farmacêuticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas do setor farmacêutico de Juara – MT na gestão da cadeia de suprimentos, com ênfase nos aspectos logísticos, regulatórios e relacionados à qualidade e segurança dos medicamentos. A partir da análise dos dados obtidos junto aos colaboradores das empresas pesquisadas, foi possível compreender que a gestão da cadeia de suprimentos desempenha papel essencial para o funcionamento eficiente das organizações farmacêuticas, especialmente diante das exigências legais e da necessidade de garantir o abastecimento adequado de medicamentos à população.

Os resultados demonstraram que as empresas do setor enfrentam desafios significativos relacionados à previsão de demanda, aos atrasos nas entregas, ao transporte e ao armazenamento de medicamentos. Observou-se que os atrasos na cadeia de suprimentos ocorrem com frequência considerável, impactando diretamente a disponibilidade dos produtos, o atendimento aos clientes e a credibilidade das empresas. Em resposta a essas dificuldades, verificou-se a adoção de medidas estratégicas, como o uso de tecnologias para rastreamento e gestão logística, a ampliação dos estoques de segurança, o fortalecimento das parcerias com fornecedores e o planejamento de rotas de transporte.

No que se refere às regulamentações, os resultados evidenciaram que as exigências legais e sanitárias exercem forte influência sobre a gestão da cadeia de suprimentos farmacêutica. A maioria dos participantes reconheceu que normas relacionadas ao controle sanitário da Anvisa, à rastreabilidade de medicamentos e à legislação trabalhista representam desafios importantes para as empresas. Apesar disso, os dados também demonstraram elevado nível de conformidade das organizações em relação às exigências legais para transporte e armazenamento de medicamentos, evidenciando preocupação com a qualidade, a segurança e a legalidade dos processos.

Conclui-se, portanto, que a gestão eficiente da cadeia de suprimentos é fundamental para a



competitividade e a sustentabilidade das empresas farmacêuticas de Juara – MT. Além de contribuir para a redução de falhas operacionais e para a melhoria dos processos logísticos, uma cadeia de suprimentos bem estruturada favorece o cumprimento das regulamentações e a garantia da segurança dos medicamentos distribuídos. Dessa forma, torna-se necessário que as empresas continuem investindo em tecnologia, qualificação profissional, planejamento logístico e fortalecimento das relações com fornecedores, visando aumentar a eficiência operacional e minimizar os impactos dos desafios enfrentados no setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC nº 304**, de 17 de setembro de 2019. Dispõe sobre as Boas Práticas de Distribuição, Armazenagem e de Transporte de Medicamentos. Brasília, 2019.

ARAÚJO, L. Z. S de. **Aspectos éticos da pesquisa científica**. Pesquisa Odontológica Brasileira 2003; 17 (Supl 1): 57-63.

ALT, P. R. C. **Logística e gestão de cadeia de suprimentos**. 2. ed. Curitiba: Contentus, 2017.

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

BECKER, G. S. **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education**. 3. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

Bosi, Eclea. **O tempo vivo da memória: ensaios de Psicologia Social**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003..

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10. ed. Barueri: Atlas, 20003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2012.

GROVES G.; VALSAMAKIS, V. **Supplier-customer relationships and company performance**. *International Journal of Logistics Management*, v. 9, n. 2, p. 51-64, 1998.

KUMAR Kuldeep **Sustainable Collaboration: managing conflicts and Cooperation in Interorganizational Systems**. *MIS Quarterly* Vol. 20, no. 3 pp.279-300. Minnesota, United States, 1996.

MINAYO, M. C. S.; GUERRIERO, I. C. Z. Reflexividade como éthos da pesquisa qualitativa.



Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 1103-1112, 2014.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Otimizando sua rede de negócios**. São Paulo: Futura, 1997.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. **Journal of Economic Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.

SOARES, T. A. **Mulheres em ciência e tecnologia: ascensão limitada**. **Quim. Nova**, Vol. 24, N. 2, 281-285, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. (2007).

WEBER, M. **A Teoria da Organização Social e Econômica**. Tradução de A. M. Henderson e Talcott Parsons. New York: Free Press, 1947.



PAPEL SOCIAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL DE JUARA-MT

Diego Brasero de Castro¹; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos²; Gildete Evangelista da Silva³; Letícia Gabrielle de Pinho e Silva⁴

RESUMO

O cooperativismo de crédito representa uma forma de organização econômica e social que alia eficiência financeira a práticas de responsabilidade social. Este estudo tem como objetivo analisar a atuação social das cooperativas de crédito no município de Juara-MT, identificando os principais eixos de intervenção, as formas de planejamento e implementação das iniciativas e os impactos socioeconômicos gerados na comunidade local. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Os procedimentos técnicos incluíram pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas junto a gestores das cooperativas Sicredi Univales MT/RO, Sicoob Credip, Sicoob Integração e Cresol União, além de representantes da Prefeitura Municipal de Juara. Os resultados evidenciam que as cooperativas exercem papel estratégico no desenvolvimento socioeconômico local, atuando como agentes de inclusão financeira, geração de renda e educação financeira. Foram identificadas ações voltadas ao apoio a pequenos produtores rurais, empreendedorismo, saúde, moradia e parceria com o poder público municipal. Constatou-se também a presença de desafios relacionados à divulgação das ações e à limitação do alcance das iniciativas. Conclui-se que o cooperativismo de crédito em Juara apresenta elevado potencial de contribuição para o desenvolvimento local sustentável, sendo necessário o aprimoramento contínuo das práticas sociais e institucionais para ampliar seu impacto comunitário.

Palavras-chave: Responsabilidade social; Inclusão financeira; Cooperativismo; Economia solidária.

INTRODUÇÃO

O cooperativismo apresenta-se historicamente como uma forma de organização econômica e social baseada na ajuda mútua, na autogestão e na busca por benefícios coletivos, tendo contribuído de maneira significativa para processos de inclusão e desenvolvimento em diferentes contextos brasileiros. No Brasil, as primeiras iniciativas reconhecidas do movimento cooperativista remontam

¹ Discente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: diego.brasero@unemat.br

² Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: alessandra.maria@unemat.br

³ Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: domgill@unemat.br

⁴ Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: leticia.pinho@unemat.br



ao final do século XIX. A primeira cooperativa de crédito da América Latina foi fundada em 28 de dezembro de 1902, em Nova Petrópolis (RS), pelo padre jesuíta suíço Theodor Amstad. Denominada Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, ela é considerada o marco inicial do cooperativismo de crédito no Brasil e precursora da atual Sicredi Pioneira (Souza, 2021). Desde então, o movimento cooperativista evoluiu para o que hoje constitui um sistema articulado de instituições que atuam tanto na esfera econômica quanto na social, influenciando diretamente o desenvolvimento regional e nacional (OCB, 2023).

As cooperativas de crédito estão fortemente alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, especialmente nas metas voltadas à erradicação da pobreza (ODS 1), educação de qualidade (ODS 4), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), redução das desigualdades (ODS 10) e comunidades sustentáveis (ODS 11) (ONU, 2022). A adesão a esses princípios reforça a natureza híbrida do cooperativismo, que combina eficiência econômica com responsabilidade social e ambiental.

O desenvolvimento sustentável exige a integração equilibrada entre economia, sociedade e meio ambiente, sendo essencial que o crescimento econômico seja acompanhado pela proteção dos recursos naturais e pela inclusão social (Sachs, 2010). Nessa perspectiva, as cooperativas de crédito se destacam por reinvestirem seus resultados em projetos comunitários, como o financiamento de práticas agrícolas sustentáveis, a instalação de energia solar e o apoio a iniciativas de reciclagem e economia circular. Além disso, cooperativas desempenham papel que vai além da atividade econômica, englobando ações de educação, saúde, cidadania, responsabilidade socioambiental e inclusão produtiva. A literatura acadêmica aponta desafios relacionados à governança, sustentabilidade e relação com políticas públicas, sendo esses elementos fundamentais para compreender a efetividade das ações sociais promovidas pelas cooperativas em contextos locais (Martins, 2000).

No município de Juara-MT, o cooperativismo de crédito insere-se em um cenário regional marcado pela agropecuária, extrativismo e pequenas atividades urbanas. Com a chegada do Sicredi Univales MT/RO em 2006, seguida do Sicoob Credip em 2017 e da Cresol União em 2023, essas instituições consolidaram sua presença por meio de parcerias com o poder público, escolas, associações e movimentos sociais, reunindo milhares de cooperados e administrando dezenas de milhões de reais em recursos aplicados, dos quais uma parcela expressiva é destinada ao crédito rural, fomentando diretamente a produção agropecuária local (OCB/MT, 2022).

Observa-se que essas cooperativas atuam como agentes de inclusão financeira, oferecendo



alternativas acessíveis de crédito, fomentando pequenos negócios e apoiando agricultores familiares, ampliando a circulação de recursos na economia local (OCB/MT, 2024). Outro aspecto relevante é o investimento em educação financeira e formação cidadã, por meio de palestras, workshops e programas de capacitação que incentivam boas práticas de gestão financeira e o uso consciente do crédito (SESCOOP, 2024).

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar de que maneira as cooperativas de crédito de Juara articulam sua missão financeira com práticas de responsabilidade social, buscando identificar os principais eixos de atuação social desenvolvidos, a forma como essas iniciativas são planejadas e implementadas e os impactos socioeconômicos gerados na comunidade local.

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada no município de Juara, localizado na região Noroeste do estado de Mato Grosso. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Juara possui área territorial de 22.632,713 km², população estimada de 36.089 habitantes para 2025, Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,682 e PIB per capita de R\$ 38.713,76 (referência 2021), caracterizando uma economia de base predominantemente agropecuária, complementada pelos setores de serviços e indústria (IBGE, 2023).

O estudo caracterizou-se como pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa, tendo como objetivo analisar a atuação social das cooperativas de crédito no município, o que se alinha à conceituação de Marconi e Lakatos (2003), ao tratarem esse tipo de pesquisa como aquela voltada à identificação de variáveis, atores e dinâmicas fundamentais.

Quanto à abordagem qualitativa, conforme Gil (2017), ela privilegia a interpretação dos discursos e das práticas sociais, sendo especialmente indicada para estudos que demandam análise aprofundada das interações entre os sujeitos. O tratamento dos dados seguiu procedimentos de análise temática e análise de conteúdo, conforme proposto por Mayring (2014) e Braun e Clarke (2006), admitindo-se o uso complementar de dados quantitativos secundários para fortalecer a triangulação das informações (Patton, 2015).

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa apresentou delineamento bibliográfico, documental e de campo. A pesquisa de campo foi realizada junto às cooperativas atuantes no município: Sicredi Univales MT/RO, Sicoob Credip, Sicoob Integração e Cresol União, além da Prefeitura Municipal de Juara-MT. O universo da pesquisa compreendeu gestores das



cooperativas e representantes do poder público municipal. A amostra caracterizou-se como não probabilística por conveniência, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental de relatórios institucionais, materiais divulgados pelas cooperativas e registros de programas sociais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados demonstram que as cooperativas de crédito exercem papel estratégico no desenvolvimento socioeconômico de Juara-MT, sendo reconhecidas como agentes de inclusão financeira, geração de renda e fortalecimento da economia local. A pesquisa de campo contou com oito respondentes, apresentados na tabela 1, distribuídos igualmente entre gestores de cooperativas e representantes do poder público municipal.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes da pesquisa

Categoria	Frequência (n)	Percentual (%)
Gestores de cooperativas	4	50%
Representantes do poder público	4	50%
Total	8	100%

Fonte: dados da pesquisa, 2026.

As análises das entrevistas e dos documentos institucionais revelaram que as cooperativas desenvolvem ações sociais estruturadas em torno de cinco eixos principais: educação financeira, inclusão produtiva, apoio ao crédito rural, responsabilidade socioambiental e parcerias com o poder público.

No eixo da educação financeira, destacam-se programas como o "Cooperação na Ponta do Lápis", promovido pelo Sicredi, e as oficinas de Educação Financeira do Sicoob Credip, voltadas a jovens e pequenos produtores. Conforme apontado por Kliksberg (2012), a educação é a via mais eficiente para romper o ciclo da pobreza, sendo a atuação das cooperativas nessa área uma expressão contemporânea desse princípio, na medida em que capacita indivíduos a administrar melhor seus recursos e planejar investimentos.

Além disso, a educação financeira é entendida como um processo contínuo de construção de conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas ao uso consciente dos recursos financeiros,



influenciando diretamente a forma como os indivíduos organizam seu orçamento e tomam decisões econômicas ao longo da vida, assim, não se limita ao domínio de conceitos técnicos, mas envolve também comportamentos e experiências que moldam a relação com o dinheiro e contribuem para o equilíbrio financeiro (Martins, 2011). O desenvolvimento da educação financeira desde as fases iniciais da vida favorece a formação de hábitos mais responsáveis de consumo e planejamento, refletindo positivamente na autonomia e no bem-estar dos indivíduos. Assim, sua aplicação no cotidiano torna-se essencial para prevenir o endividamento e promover uma gestão mais eficiente dos recursos, tanto no âmbito pessoal quanto familiar (Olivieri, 2013).

No eixo da inclusão produtiva, as cooperativas atuam por meio do microcrédito sustentável, especialmente em áreas rurais e de menor desenvolvimento econômico, com taxas acessíveis e condições flexíveis que possibilitam o financiamento de pequenos empreendimentos. Essa atuação tem favorecido o crescimento de micro e pequenas empresas, o empreendedorismo feminino e a inclusão de jovens no mercado de trabalho (BACEN, 2024). Dowbor (2017) destaca que o acesso ao crédito aliado à educação financeira cria condições para maior autonomia econômica, rompendo com ciclos de endividamento e vulnerabilidade. Dessa forma, a inclusão produtiva apresenta-se como um processo que relaciona-se à construção de sistemas mais justos nos quais a geração de renda ocorre junto à valorização social, ao fortalecimento das capacidades locais e à promoção do desenvolvimento sustentável (Niederle *et al.*, 2021)

No contexto do crédito rural, as cooperativas têm contribuído diretamente para a democratização do crédito e o fortalecimento da agricultura familiar, base da economia local. Em Mato Grosso, o Sistema OCB/MT indica que as cooperativas de crédito estão presentes em 126 municípios, sendo as únicas instituições financeiras em 40 deles, evidenciando sua importância para a inclusão financeira regional (OCB/MT, 2022).

Quanto à responsabilidade socioambiental, destaca-se a participação das cooperativas no "Dia C" (Dia de Cooperar), com atividades de voluntariado, arrecadação de alimentos e ações ambientais que integram colaboradores e cooperados em iniciativas de impacto social positivo (Souza, 2021). Essas ações contribuem para a formação de uma consciência coletiva orientada por valores éticos e solidários, fortalecendo os laços comunitários.

No que se refere às parcerias com o poder público, os resultados indicam uma relação complementar entre as cooperativas e a Prefeitura Municipal de Juara, na execução de estratégias de inclusão produtiva, cidadania financeira e fortalecimento das economias locais. Essa relação alinha-se ao entendimento de Costa e Ribeiro (2021) de que as cooperativas de crédito se destacam como



importantes parceiras na execução de políticas de inclusão em municípios onde o Estado enfrenta limitações estruturais e operacionais.

Entretanto, foram identificados desafios relevantes, especialmente relacionados à divulgação das ações e à limitação do alcance das iniciativas sociais. Os respondentes indicaram a necessidade de fortalecimento das estratégias de comunicação e ampliação das parcerias institucionais. Esses achados corroboram a perspectiva de Martins (2009), segundo a qual a efetividade das ações cooperativistas depende não apenas da disponibilidade de recursos, mas também da capacidade de mobilização e articulação com os atores locais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas de crédito de Juara-MT exercem papel estratégico no desenvolvimento socioeconômico local, atuando como agentes de inclusão financeira e responsabilidade social. As principais áreas de atuação social identificadas são: educação financeira, microcrédito, apoio ao crédito rural, responsabilidade socioambiental e parcerias com o poder público municipal.

Nesse cenário, as cooperativas contribuem para a democratização do acesso a serviços financeiros, para o fortalecimento da agricultura familiar e para a geração de renda e emprego no município. A atuação das cooperativas está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, promovendo crescimento econômico com equidade social e responsabilidade ambiental, existem desafios a superar, sobretudo quanto à ampliação do alcance das iniciativas sociais e ao fortalecimento das estratégias de comunicação institucional. O cooperativismo de crédito em Juara apresenta elevado potencial de contribuição para o desenvolvimento local sustentável, desde que haja aprimoramento contínuo de suas práticas sociais e institucionais.

REFERÊNCIAS

BACEN. Banco Central do Brasil. **Relatório de economia bancária**. Brasília: BACEN, 2020.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Panorama do cooperativismo de crédito**. Brasília: Banco Central, 2023.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Microcrédito sustentável e cooperativas de crédito: impactos e benefícios**. Brasília: BACEN, 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.



COSTA, A.; RIBEIRO, L. Políticas públicas e atuação social das cooperativas de crédito em municípios de pequeno porte. **Revista Brasileira de Gestão Pública**, v. 14, n. 2, p. 45–62, 2021.

DOWBOR, L. **A era do capital improdutivo**. São Paulo: Autonomia Literária, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama de Juara-MT**. Rio de Janeiro:

IBGE, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: mar. 2026.

KLIKSBERG, Bernardo. **Ética para empresários**. São Paulo: Cortez, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, M. **Cooperativismo de crédito e desenvolvimento regional**. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 1, p. 55–72, 2009.

MARTINS, José Pio. **Seu futuro**: educação financeira e atitudes para. Editora Fundamento: 2011.

MAYRING, Philipp. **Qualitative content analysis**: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Klagenfurt: SSOAR, 2014.

NIEDERLE, P. A.; SCHNEIDER, S.; TONIN, J.; VATTATHARA, S. D.; DUARTE, J. S.; GAZOLLA, M. GRISA, C. Inclusão produtiva por meio de mercados alimentares digitais: desafios para a construção de estratégias cooperativas solidárias. In: NIEDERLE, P. A. et al. **Mercados alimentares digitais: inclusão produtiva, cooperativismo e políticas públicas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2021. p. 25-66. Recurso eletrônico.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do cooperativismo brasileiro**. Brasília: OCB, 2023.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do cooperativismo brasileiro**. Brasília: OCB, 2024.

OLIVIERI, C. P. Educação financeira. **Revista Eniac Pesquisa**, Guarulhos, v. 2, n. 2, p. 28-40, 2013. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/108>. Acesso em: 24 abr. 2026.

OCB/MT. Sistema OCB Mato Grosso. **Relatório anual de atividades**. Cuiabá: OCB/MT, 2022.

OCB/MT. Sistema OCB Mato Grosso. **Relatório de atuação das cooperativas de crédito**. Cuiabá: OCB/MT, 2024.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Transformando nosso mundo**: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Nova York: ONU, 2020.



ONU. Organização das Nações Unidas. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**: relatório 2022. Nova York: ONU, 2022.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 2015.

SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Relatório de atividades**. 2024. Brasília: Sescop, 2024.

SOUZA, G. A. Cooperativismo e educação financeira: impactos no desenvolvimento comunitário. **Revista Brasileira de Economia Solidária**, v. 9, n. 1, p. 23–41, 2021.



GOVERNANÇA E FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: DESIGUALDADES TERRITORIAIS NA COBERTURA DA REDE DE ENSINO NO MUNICÍPIO DE JUARA, ESTADO DE MATO GROSSO

Luciano Aparecido de Oliveira¹; Ariele Mazoti Crubelati Musialak²

RESUMO

Este artigo analisa o financiamento da educação municipal e o papel da gestão pública nas desigualdades entre escolas urbanas e rurais em Juara, Mato Grosso. Examina-se como governança, capacidade estatal e alocação de recursos influenciam a equidade educacional. A pesquisa é qualitativa, descritivo-exploratória, baseada em análise documental dos Relatórios do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (2021–2024) e dados de matrículas. Os resultados indicam que, apesar do cumprimento dos parâmetros constitucionais — 33,24% em MDE e 84,54% do FUNDEB em 2023 — persistem desigualdades territoriais. Conclui-se que o cumprimento formal das normas é insuficiente para superar desigualdades estruturais na educação do campo.

Palavras-chave: Governança Pública; Gestão Pública; Financiamento Educacional; Desigualdade Territorial.

INTRODUÇÃO

O financiamento da educação pública municipal no Brasil constitui um dos pilares mais complexos e desafiadores da gestão governamental contemporânea, inserindo-se no âmago das discussões sobre capacidade estatal e pacto federativo. A Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988) estabelece parâmetros rígidos de vinculação de receitas para a Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE), complementados pelas diretrizes do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

Todavia, a mera observância formal desses limites orçamentários frequentemente se choca com a realidade de profunda desigualdade territorial vivenciada por diversos municípios, especialmente aqueles localizados em áreas de vasta extensão territorial, como caso do município de Juara que possui mais de 22 mil quilômetros quadrados (TCE, 2022). Nesse cenário, o papel da gestão pública local deveria transcender a simples alocação financeira, exigindo uma governança capaz de formular políticas que mitiguem as históricas desigualdades na oferta de serviços públicos entre as áreas urbanas e rurais, assegurando a materialização do direito fundamental à educação com equidade.

¹ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: luciano.oliveira@unemat.br

² Docente do Curso de pedagogia da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: arielecrubelati@unemat.br



Diante desse contexto, a presente pesquisa estrutura-se a partir do seguinte problema norteador: em que medida a governança e a alocação de recursos públicos influenciam as desigualdades territoriais na cobertura da educação municipal? A indagação surge da necessidade de compreender se o rigor no cumprimento das metas fiscais e percentuais constitucionais de aplicação em educação reflete, necessariamente, em uma distribuição justa da infraestrutura e dos serviços educacionais no território. O município de Juara, localizado no Estado de Mato Grosso, emerge como objeto de estudo singular para essa análise, dadas as suas características geográficas marcadas por grandes distâncias e pela dicotomia entre um núcleo urbano concentrado e áreas rurais dispersas, fatores que impõem desafios substanciais, sobretudo no tocante à logística do transporte escolar e à manutenção das unidades de ensino do campo. Para responder a essa problemática, o objetivo geral deste artigo consiste em levantar a dinâmica de governança e o financiamento da educação pública no município de Juara/MT, avaliando seus impactos sobre as desigualdades territoriais na cobertura da rede de ensino.

A relevância deste estudo é dupla, uma vez que no plano social, busca compreender as desigualdades territoriais na oferta educacional, especialmente em contextos rurais, onde persistem barreiras de acesso e permanência. No plano científico, o trabalho responde a uma lacuna na literatura ao articular a análise da gestão financeira pública, com base em prestações de contas governamentais, à efetividade da política educacional em nível municipal. Ao integrar dados do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT) à discussão sobre governança e equidade, o artigo contribui para aproximar a dimensão orçamentária da realidade educacional.¹

Para a consecução dos objetivos propostos, este artigo organiza-se em seis seções, além desta introdução. A seção 2 destina-se ao referencial teórico, estruturado em três eixos: governança pública e gestão municipal, financiamento da educação pública e desigualdade territorial na educação. A seção 3 pormenoriza a metodologia da pesquisa documental. Na seção 4, o cerne da investigação, são apresentados os resultados e as discussões, abarcando a estrutura da rede municipal, o diagnóstico do financiamento, as desigualdades territoriais identificadas e a análise à luz da governança pública. Por fim, a seção 5 consolida as considerações finais, sintetizando os achados, as implicações para a gestão pública e as limitações do estudo, sucedida pelas referências bibliográficas adotadas.

METODOLOGIA

¹ A referida pesquisa vincula-se às discussões realizadas no Projeto de Pesquisa Políticas Públicas, Educação, Trabalho e Democracia ao qual os autores fazem parte.



Essa pesquisa de cunho qualitativo estruturou-se sob o prisma de uma abordagem descritivo-exploratória. O caráter descritivo materializa-se na exposição da estrutura orçamentária e da distribuição das matrículas, ao passo que a dimensão exploratória se revela no esforço de correlacionar variáveis institucionais, como o grau de capacidade estatal, aos contrastes no acesso à educação.

O corpus documental selecionado foi delimitado para abarcar tanto o planejamento quanto a execução e a avaliação externa da política educacional de Juara. O núcleo primário é constituído pelos Relatórios Técnicos e Pareceres Prévios exarados pelo Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT) relativos às Contas Anuais de Governo da Prefeitura Municipal de Juara, abrangendo a série histórica de 2021 a 2024. Complementarmente, o corpus integra as matrizes de planejamento financeiro, como a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Para contrapor a execução financeira à realidade do atendimento, o acervo engloba também os dados oficiais das matrículas da rede municipal, extraídos do Censo Escolar/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e validados pelos relatórios do TCE-MT.

Para o tratamento desse conjunto de fontes, adotou-se a técnica da análise documental associada à categorização temática. Após a leitura flutuante dos relatórios e legislações, os dados foram extraídos e agrupados sob quatro eixos principais, derivados do referencial teórico.

Em conformidade com a Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026, que institui a Política de Integridade na Atividade Científica, este estudo contou com o uso da ferramenta de inteligência artificial ChatGPT (OpenAI) exclusivamente como apoio à revisão linguística, reorganização textual e aprimoramento redacional. Ressalta-se que o delineamento metodológico, a seleção e análise das fontes documentais, a interpretação dos dados e as conclusões apresentadas são de responsabilidade exclusiva dos autores, não tendo a ferramenta sido utilizada para geração autônoma de conteúdo científico, produção de dados ou substituição da autoria humana, em observância aos princípios de integridade, transparência e responsabilidade científica estabelecidos pelo CNPq.

REFERENCIAL TEÓRICO

Governança pública e gestão municipal

A análise do financiamento da educação básica em nível municipal exige o apoio em fundamentos teóricos da Administração Pública, especialmente no que se refere à governança, capacidade estatal e descentralização. Esses elementos são essenciais para compreender como os entes locais organizam a alocação de recursos e enfrentam desigualdades territoriais, como no caso



do município de Juara, em Mato Grosso.

A atuação do Estado contemporâneo pressupõe a superação de modelos burocráticos tradicionais em direção a práticas mais orientadas a resultados. Entende-se por papel do Estado como

[...]um termo utilizado como organização estrutural [...] composto por: poder, povo, território, governo e leis. Além de prestador de serviços, o Estado é uma forma de ordenar uma sociedade a partir da organização política. [...] Destaca-se que o Estado e governo não são sinônimos, por mais que se relacionem. Enquanto o Estado se delinea como um conjunto de instituições permanentes, o governo é composto por um conjunto de programas e projetos voltados para atender demandas da sociedade, que, fomentados, usualmente por políticos e organismos da sociedade civil, apregoa a orientação política de um dado governo que está no poder e desempenha as funções de Estado por um determinado período, e por isso, é transitório. (CRUBELATI, 2024, p. 157).

Nesse sentido, Bresser-Pereira (2006), destaca que a Administração Pública Gerencial desloca o foco dos processos internos para a entrega de serviços públicos com qualidade e eficiência. A governança, nessa perspectiva, não se limita à autoridade formal, mas refere-se à capacidade administrativa, financeira e institucional do Estado de transformar decisões políticas em ações concretas.

Secchi (2013), amplia esse entendimento ao conceber a governança pública como um conjunto de arranjos institucionais e interações entre diferentes atores envolvidos na formulação e implementação de políticas públicas. Para o autor, a governança ultrapassa estruturas hierárquicas, incorporando processos colaborativos voltados à resolução de problemas coletivos. No campo educacional, isso implica não apenas cumprir exigências legais de investimento, mas direcionar recursos de forma a reduzir desigualdades entre áreas urbanas e rurais.

No contexto brasileiro, a governança municipal está diretamente associada ao processo de descentralização promovido pela CF de 1988. Abrucio (2010), destaca que os municípios passaram a assumir papel central na execução de políticas sociais, especialmente na educação básica. No entanto, essa ampliação de responsabilidades nem sempre foi acompanhada pelo fortalecimento das capacidades institucionais e financeiras locais, resultando em um cenário de desigualdade entre municípios.

Matias-Pereira (2018), observa que a gestão pública municipal enfrenta o desafio permanente de equilibrar demandas crescentes com recursos limitados. Em municípios com grande extensão territorial, como Juara, esses desafios são ainda mais intensos, sobretudo devido aos custos logísticos do transporte escolar rural e à dispersão das unidades de ensino. A necessidade de garantir acesso à educação em áreas remotas exige uma gestão eficiente, capaz de compatibilizar esses custos com as



exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000).

Dessa forma, a governança municipal deve ser compreendida como um elemento central para a efetividade da política educacional. A descentralização atribuiu aos municípios a responsabilidade pela educação básica, mas também evidenciou limites estruturais relacionados à capacidade financeira e organizacional.

Financiamento da educação pública

A transição histórica dos modelos de financiamento educacional no Brasil culminou na instituição de fundos de natureza contábil, com destaque para a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), substituído posteriormente pelo FUNDEB. Autores como Dourado (2007) e Davies (2006) ressaltam a importância vital do FUNDEB como mecanismo de redistribuição de recursos, concebido para atenuar as profundas desigualdades financeiras entre as esferas subnacionais. O desenho institucional do FUNDEB determina que parte expressiva das receitas de impostos e transferências dos estados e municípios seja compulsoriamente depositada no Fundo e, na sequência, redistribuída com base no número de matrículas na educação básica de cada ente federativo. Essa lógica visa a garantir um valor mínimo por aluno ao ano, promovendo uma equalização financeira que favorece, em tese, os municípios com menor capacidade de arrecadação própria.

Contudo, Davies (2006) e Dourado (2007) alertam que a eficácia redistributiva do FUNDEB esbarra em limitações estruturais do pacto federativo brasileiro. Embora o Fundo represente um avanço inegável ao vincular recursos, sua capacidade de corrigir distorções históricas é mitigada quando se observa a realidade de municípios que, a despeito do cumprimento dos repasses, enfrentam custos operacionais atípicos e desproporcionais, ditados por sua geografia e demografia. Em cenários como o do município de Juara, a dispersão populacional e a extensão territorial impõem custos logísticos altíssimos, particularmente com o transporte escolar rural, que frequentemente não encontram correspondência no fator de ponderação do valor por aluno repassado. Assim, a importância redistributiva do FUNDEB, embora inegável no contexto macroeconômico nacional, pode apresentar-se insuficiente para assegurar a equidade material na prestação do serviço quando analisada sob a lupa das peculiaridades locais, revelando as contradições entre a métrica financeira uniforme e a diversidade territorial do país.

É assim previsto:



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUARA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**



A CF de 1988 trata sobre o financiamento da educação nos Artigos 212, 213 e no Art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT). O Art. 212 estabelece a vinculação de recursos para a educação, em que a União deve investir no mínimo 18% e Estados, Municípios e Distrito Federal, no mínimo 25% da arrecadação de impostos. Esses percentuais são reafirmados na LDB, no artigo 69. (GODOY et al, 2012, p. 913)

Todavia, a complexidade do orçamento público educacional transcende a simples aferição do percentual mínimo aplicado. A gestão financeira municipal defronta-se sistematicamente com o desafio da eficiência alocativa, compreendida como a capacidade da governança pública de transformar a arrecadação em políticas educacionais que efetivamente revertam as assimetrias. O subfinanciamento estrutural não se restringe à insuficiência arrecadatória bruta do ente, mas abrange o descompasso crônico entre as obrigações constitucionais transferidas aos municípios e a real capacidade orçamentária para suportá-las. Quando um município alcança ou até supera o limite constitucional exigido, como é o caso de Juara, cujos relatórios de contas demonstram uma aplicação de 33,24% em MDE no exercício de 2023, a aparente folga contábil pode camuflar graves problemas de alocação se os recursos não estiverem sendo direcionados para corrigir as fraturas territoriais da rede.

A busca pela eficiência alocativa em municípios com fortes disparidades entre áreas urbanas e rurais exige da administração local uma racionalização extrema dos gastos correntes. O peso das despesas com pessoal, os encargos patronais e as rubricas vinculadas ao custeio da máquina muitas vezes engessam o orçamento, comprimindo a margem disponível para investimentos em infraestrutura e expansão da cobertura. Nesse contexto, a eficiência não se resume à economia orçamentária ou à estrita observância das vinculações legais, mas sobretudo à pertinência da destinação dos recursos.

Desigualdade territorial e educação do campo

As desigualdades entre áreas urbanas e rurais podem ser interpretadas à luz da pedagogia histórico-crítica. Saviani (2012) e Gadotti (2010) apontam que o sistema educacional brasileiro reproduz desigualdades ao oferecer condições distintas de ensino conforme a origem social e territorial dos alunos. Saviani (2012) destaca que a exclusão não ocorre apenas pelo acesso, mas pela qualidade desigual do ensino. Gadotti (2010) reforça que a precariedade das escolas rurais resulta de um modelo de desenvolvimento que historicamente privilegiou os centros urbanos. Assim, a garantia formal de matrícula não assegura, por si só, aprendizagem efetiva.

A perspectiva da educação do campo amplia essa análise. Arroyo (1999) e Caldart (2009)



defendem que essa modalidade deve ser reconhecida como um direito específico, vinculado às condições sociais e culturais das populações rurais. Arroyo (1999) destaca a invisibilidade desses sujeitos nas políticas públicas, enquanto Caldart (2009) enfatiza seu caráter emancipatório. No contexto de Mato Grosso, Azinari (2020) e Azinari, Monteiro e Serrano (2024) evidenciam desafios na implementação dessas diretrizes, especialmente na formação docente.

Nesse cenário, o debate sobre equidade torna-se central. Libâneo (2015) argumenta que a democratização da educação exige tratamento diferenciado para realidades desiguais. Na gestão municipal, isso implica reconhecer os custos adicionais da educação rural, especialmente relacionados à infraestrutura e ao transporte.

Em síntese, as desigualdades territoriais decorrem da interação entre capacidade estatal e modelo de financiamento. Conforme Abrucio (2010), a descentralização no Brasil ampliou responsabilidades municipais sem garantir recursos proporcionais. No caso de Juara, o financiamento baseado no número de matrículas não cobre os custos da dispersão territorial. Assim, a governança não deve ser avaliada apenas pelo cumprimento fiscal, mas pela capacidade de promover equidade, enfrentando as desigualdades apontadas por Saviani (2012) e incorporando as especificidades do campo destacadas por Arroyo (1999) e Caldart (2009).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Estrutura da rede municipal de Juara e a clivagem urbano-rural

A análise do financiamento e das desigualdades educacionais exige observar a realidade concreta do município. Em Juara, a rede pública reflete desafios típicos de territórios extensos, com atendimento simultâneo a uma área urbana consolidada e a comunidades rurais dispersas. Entre 2021 e 2024, a rede manteve estabilidade no número de matrículas, embora marcada por dificuldades logísticas. O total de alunos apresentou crescimento moderado: 2.780 em 2021, 2.830 em 2022, 2.850 em 2023 e 2.861 em 2024. Esse aumento gradual indica manutenção da capacidade de atendimento, exigindo ajustes contínuos na alocação de recursos, sobretudo na educação infantil e no ensino fundamental.

A distribuição das matrículas evidencia desigualdades territoriais relevantes. A maior parte dos alunos concentra-se na zona urbana. Em 2021, 2.260 estudantes (81,3%) estavam na área urbana e 520 (18,7%) na rural. Esse padrão manteve-se estável: 81,3% urbana e 18,7% rural em 2022; 81,2% e 18,8% em 2023; e 81,7% e 18,3% em 2024, conforme apresentado abaixo.

Tabela 1 — Matrículas Totais, Urbanas e Rurais: Município de Juara-MT (2021–2024).



Ano	Total de Matrículas	Urbana (n)	Urbana (%)	Rural (n)	Rural (%)
2021	2.780	2.260	81,3%	520	18,7%
2022	2.830	2.300	81,3%	530	18,7%
2023	2.850	2.315	81,2%	535	18,8%
2024	2.861	2.338	81,7%	523	18,3%

Fonte: Base Censo Escolar/INEP com validação do TCE-MT, 2024.

A análise longitudinal com dados coletados a partir do INEP (2024), evidencia a notável estabilidade da distribuição proporcional das matrículas. A predominância concentrada na zona urbana reflete o processo de urbanização vivenciado pelo município. Em contrapartida, a parcela de aproximadamente 18% de matrículas rurais, embora minoritária, não pode ser subestimada. O fato de essa fatia de estudantes estar pulverizada em uma vasta extensão territorial transforma o atendimento desses mais de 500 alunos em um dos maiores desafios logísticos e financeiros da administração, corroborando as teses sobre as especificidades da educação do campo. A constante demanda rural, atrelada às distâncias amazônicas, obriga o município a manter uma complexa teia de linhas de transporte escolar, um custo fixo e estruturalmente elevado. Conseqüentemente, a governança de Juara defronta-se com o imperativo de alocar fatias expressivas de seu orçamento apenas para garantir a locomoção dos alunos, o que, invariavelmente, compromete a margem financeira para qualificação pedagógica ou melhoria infraestrutural.

O paradoxo do financiamento em Juara: alto investimento e persistência de gargalos

Os dados mostram um esforço fiscal acima do mínimo constitucional. Em 2023, Juara destinou R\$ 41.675.278,37 de uma base de R\$ 125.351.426,71, atingindo 33,24% (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO, 2024). A série histórica confirma esse padrão: 35,71% em 2019, 28,23% em 2020 e 32,90% em 2022 (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO, 2022; 2023).

O financiamento também depende fortemente do FUNDEB. Em 2023, o município recebeu R\$ 21.058.293,50. A Lei nº 14.113/2020 (BRASIL, 2020) exige mínimo de 70% para remuneração do magistério, mas Juara aplicou R\$ 17.804.372,13, ou 84,54% (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO, 2024). Apesar desses resultados, há fragilidades no planejamento fiscal. A LDO/2023 previa déficit de R\$ 2.793.607,00, mas a execução atingiu R\$ 3.380.172,25, levando o TCE-MT a recomendar melhorias nas projeções orçamentárias.



Além disso, o município apresenta forte dependência de transferências. Da receita total de R\$ 196.848.705,34, apenas R\$ 40.942.145,73 são de arrecadação própria, ou seja, mais de 70% vêm de repasses externos. Soma-se a isso o alto custo do transporte escolar rural, necessário para atender mais de 500 alunos dispersos. Gastos com frota, combustível e manutenção consomem parcela relevante do orçamento, reduzindo a capacidade de investimento direto na qualidade pedagógica.

As desigualdades territoriais como produto do engessamento orçamentário

A análise do financiamento educacional de Juara ganha sentido quando comparada às condições reais das escolas. Mesmo com investimentos acima do mínimo legal, a qualidade do ensino não se distribui de forma igual. As escolas urbanas, que concentram mais de 81% das matrículas, recebem maior parte dos investimentos, enquanto as unidades rurais ainda enfrentam limitações estruturais. Essa diferença não resulta de exclusão intencional, mas da dificuldade de distribuir recursos em um território amplo, confirmando a seletividade geográfica apontada por Saviani (2012) e Gadotti (2010).

Essa desigualdade torna-se mais evidente na destinação dos recursos. O transporte escolar rural consome parcela significativa do orçamento. Dados do TCE-MT mostram que gastos com locação de frota, manutenção e combustível comprometem recursos que poderiam ser aplicados em infraestrutura ou melhoria pedagógica. Assim, embora essencial, o transporte funciona como um fator que limita a capacidade de investimento, ampliando a diferença de custo entre alunos urbanos e rurais.

Esse contexto gera lacunas na cobertura educacional do campo. Há um distanciamento entre o planejamento orçamentário e a equidade efetiva. A indisponibilidade de recursos na fonte 500, registrada pelo TCE-MT (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO, 2024), indica dificuldades financeiras para manter o equilíbrio das contas. Nesses casos, investimentos nas escolas rurais tendem a ser adiados.

Análise da governança pública: entre o esforço fiscal e os limites estruturais

A análise dos resultados exige avaliar a atuação do Estado em nível local. Em Juara, observa-se um paradoxo: o município supera os mínimos constitucionais de investimento, mas ainda enfrenta dificuldades para transformar esses recursos em equidade educacional. Isso revela limites na capacidade estatal de converter esforço fiscal em resultados concretos.

Essa contradição dialoga com o referencial teórico. Embora a gestão cumpra as exigências legais, enfrenta restrições estruturais. O modelo de financiamento, baseado no número de alunos, não



considera o “custo amazônico” nem as distâncias territoriais. Segundo Secchi (2013), arranjos institucionais pouco flexíveis dificultam soluções adaptadas ao território. Em Juara, a indisponibilidade de recursos na fonte não vinculada (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO, 2024), mesmo com altos investimentos em educação, evidencia falta de liquidez para cobrir custos da logística rural não contemplados pelo FUNDEB.

Além disso, a extensão territorial e a dispersão das matrículas expõem fragilidades do pacto federativo. O município assume, na prática, o custo da desigualdade que não é compensada na origem. Para garantir o acesso dos alunos do campo, conforme defendem Arroyo (1999) e Caldart (2009), a gestão acaba sacrificando a eficiência alocativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou como a governança e a alocação de recursos públicos influenciam as desigualdades territoriais na educação de Juara-MT. Os documentos oficiais e relatórios de auditoria demonstram que, embora o município cumpra formalmente os índices constitucionais de financiamento, persistem limitações estruturais que impedem a redução das desigualdades entre áreas urbanas e rurais. O rigor fiscal, por si só, não garante equidade material, evidenciando que o modelo atual de financiamento é insuficiente para absorver o “custo amazônico” e assegurar condições equivalentes de acesso e infraestrutura.

Os resultados apontam uma contradição entre a conformidade contábil e as dificuldades de cobertura educacional no campo. Em 2023, o município aplicou 33,24% em MDE e 84,54% do FUNDEB na valorização do magistério. Contudo, a manutenção das matrículas rurais exige um sistema de transporte escolar oneroso, consumindo recursos que poderiam ser destinados à infraestrutura e à formação docente.

Diante desse cenário, recomenda-se o aprimoramento do planejamento orçamentário, incorporando os custos da logística rural nas peças financeiras, além do fortalecimento da articulação com União e Estado para obtenção de recursos compensatórios às desigualdades territoriais.

REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel G. A educação básica e o movimento social do campo. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, n. 11, p. 14-26, ago. 1999.



AZINARI, Amanda Pereira da Silva. Educação no/do campo na Amazônia Legal mato-grossense e os processos de resistência ao capital. *Revista Eletrônica de Educação*, v. 7, p. 186-200, 2020.

AZINARI, Amanda Pereira da Silva; MONTEIRO, Filomena Maria de Arruda; SERRANO, José Antônio Castañeda. Narrativas docentes sobre as Licenciaturas Interculturais e Indígenas do Brasil e do México. *Revista de Comunicação Científica – RCC*, v. 4, n. 17, p. 224-238, 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Acesso em: 10 mar. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Brasília, DF: Presidência da República, 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 21-38.

CALDART, Roseli Salete. Educação do campo: notas para uma análise de percurso. *Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 35-61, 2009.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-316.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq). Portaria nº 2.664, de 6 de março de 2026. Institui a Política de Integridade na Atividade Científica do CNPq. Brasília, DF: CNPq, 2026. Disponível em: CNPq. Acesso em: 10 mar. 2026.

CRUBELATI, Ariele Mazoti. Estado. In: FERREIRA, Liliana Soares; CASTAMAN, Ana Sara; SIQUEIRA, Silvia de; ANDRIGHETTO, Marcos José (org.). *Glossário sobre trabalho pedagógico na educação profissional e tecnológica*. Curitiba: CRV, 2024. p. 157-159.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O financiamento da educação brasileira. *Cadernos de Pesquisa*, Campinas, n. 115, p. 141-163, mar. 2002.

DAVIES, Nicholas. O Fundeb: a salvação da educação básica? *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 27, n. 96, p. 753-774, out. 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. Avaliação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef). In: DOURADO, Luiz Fernandes (org.). *Financiamento da educação básica*. Campinas: Autores Associados, 2007. p. 15-46.



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUARA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**



GADOTTI, Moacir. Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

GODOY, Gislaíne Aparecida Valadares de et al. A gestão dos recursos públicos e as políticas de financiamento da educação básica brasileira a partir da década de 1990. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS “HISTÓRIA, SOCIEDADE E EDUCAÇÃO NO BRASIL”, 9., 2012, João Pessoa. Anais [...]. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2012. Disponível em: HISTEDBR.

GOMES, João Carlos; PEREIRA, Lisani da Conceição Patrocínio. Entre saberes, territórios e narrativas: a ciência como prática social. Revista de Comunicação Científica – RCC, v. 7, n. 20, p. 05-19, set./dez. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Censo Escolar da Educação Básica 2021-2024. Brasília, DF: Inep, 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos. 28. ed. São Paulo: Loyola, 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SAVIANI, Dermeval. Escola e democracia. 42. ed. Campinas: Autores Associados, 2012.

SECCHI, Leonardo. Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO (TCE-MT). Parecer Prévio nº 118/2022 – PP. Contas anuais de governo – exercício de 2021. Prefeitura Municipal de Juara/MT. Processo nº 41.259-7/2021. Cuiabá, 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO (TCE-MT). Parecer Prévio nº 16/2023 – PP. Contas anuais de governo – exercício de 2022. Prefeitura Municipal de Juara/MT. Processo nº 8.979-6/2022. Cuiabá, 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO (TCE-MT). Parecer Prévio nº 32/2024 – PP. Contas anuais de governo – exercício de 2023. Prefeitura Municipal de Juara/MT. Processo nº 53.719-5/2023. Cuiabá, 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO (TCE-MT). Relatório das contas anuais de governo – exercício 2024. Prefeitura Municipal de Juara/MT. Cuiabá, 2025.



ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UMA ANÁLISE DO SETOR DE ESTÉTICA EM JUARA-MT

Evilani dos Santos Silva¹; Renata Freitag²; Alessandra Filippin dos Passos Santos³; Sandra Mara dos Santos⁴

RESUMO

O presente estudo analisa as estratégias de divulgação e os mecanismos de fidelização adotados por empreendedoras do setor de estética no município de Juara-MT. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, utilizou entrevistas presenciais com cinco profissionais da área, todas do sexo feminino. Os resultados concentram-se no uso predominante de redes sociais e ferramentas de mensagens instantâneas para a promoção de serviços, além do foco no atendimento humanizado como diferencial competitivo. Concluiu-se que a presença digital aliada à qualidade técnica e relacional é fundamental para a sustentabilidade desses negócios em um mercado altamente competitivo.

Palavras-chave: Marketing Digital; Fidelização; Estética; Empreendedorismo Feminino.

INTRODUÇÃO

O setor de estética tem apresentado um crescimento significativo nos últimos anos, impulsionado pela crescente preocupação da população com a beleza, o bem-estar e a autoestima. Segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre os anos de 2010 a 2022 o número de empreendedoras aumentou 21% enquanto o número de homens empreendedores aumentou 10%. O setor de estética em Mato Grosso tem apresentado um crescimento significativo nos últimos anos. Entre 2019 e 2023, houve um aumento de 16% na abertura de novos negócios nesse segmento, totalizando aproximadamente 21 mil pequenos empreendimentos no estado. Destes, mais de 82% são microempreendedores individuais (MEIs), e 73% possuem mais de três anos de atuação no mercado.

A pesquisa realizada pelo Sebrae/MT também revelou que 93% dos mato-grossenses utilizam serviços de beleza, com 64% frequentando estabelecimentos a cada quinzena e 21% ao menos uma vez por mês. Os serviços mais procurados incluem corte de cabelo (61%), cuidados com unhas (21%) e tratamentos específicos como sobrancelhas e cílios (6%). A sustentabilidade tem se tornado uma

¹ Estudante do Curso de Administração, Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: evilani.santos@unemat.br.

² Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: renata.freitag@unemat.br.

³ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: alessandra.maria@unemat.br.

⁴ Professor na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: sandramara@unemat.br.



preocupação crescente no setor. Cerca de 25% dos empreendedores adotam práticas sustentáveis, como o uso de produtos com ingredientes orgânicos ou naturais (51%), materiais de embalagens ecológicas (45%), medidas para economia de água e energia (41%) e coleta seletiva de lixo (33%).

Um estudo publicado na Revista Foco (2024) enfatiza que os desafios enfrentados pelas pessoas que empreendem na área da estética incluem a necessidade de lidar com regulamentações rigorosas, garantir a segurança e o bem-estar dos clientes, além de manter-se constantemente atualizado em relação às inovações tecnológicas e às práticas emergentes do setor. Esses fatores exigem dos profissionais não apenas habilidades técnicas, mas também competências em gestão, ética e atendimento humanizado. Dessa forma, o empreendedorismo na estética demanda um equilíbrio entre conhecimento científico, responsabilidade profissional e capacidade de adaptação às transformações do mercado.

O campo da estética em Juara, Mato Grosso, tem demonstrado um crescimento notável nos últimos anos, refletindo uma tendência estadual de expansão no setor da beleza e do bem-estar (Viera *et al.*, 2023). Esse desenvolvimento é evidenciado pelo aumento no número de clínicas e profissionais especializados que oferecem uma variedade de serviços estéticos, atendendo à crescente demanda da população local. Além disso, observa-se uma busca maior por qualificação profissional, com cursos e capacitações voltados às novas técnicas e tecnologias do mercado. Esse movimento contribui não apenas para a geração de empregos, mas também para o fortalecimento da economia local. Assim, a estética em Juara consolida-se como um segmento promissor, pautado pela inovação, pela valorização da autoestima e pela melhoria da qualidade de vida. Esta pesquisa focou especificamente em identificar as táticas de divulgação e retenção de clientela identificadas na pesquisa de campo.

METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa exploratória. A produção de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário semiestruturado, aplicado presencialmente com cada uma das cinco profissionais. As perguntas foram elaboradas com o objetivo de explorar aspectos pessoais e profissionais, como dificuldades enfrentadas, estratégias de crescimento, realização pessoal e visão de futuro.

Os meios entre o levantamento teórico e a investigação prática usados foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Justifica-se a escolha pela pesquisa bibliográfica porque ela auxilia no mapeamento e sistematização do conhecimento produzido teoricamente sobre o objeto e também pelo fato de que antes de quaisquer investigações empíricas se faz necessário debruçar-se nas



fontes que estabelecem uma relação direta entre teoria e prática, pois essa ação evita lacunas, define conceitos, delimita o tema e evita redundâncias científicas.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica configura-se por responder aos objetivos formulados que permitem ao pesquisador comparar os resultados obtidos com as vivências do campo pesquisado, confirmando e/ou invalidando as hipóteses levantadas. De acordo com Gil (2019, p. 44) esse tipo de estudo “proporciona maior familiaridade com o fenômeno, permitindo ao pesquisador identificar lacunas, definir conceitos operativos e formular hipóteses”.

Em relação à pesquisa de campo, esta escolha parte do fato de ela permitir uma interação direta com o universo pesquisado, com o processo e com o ambiente em que ela acontece. Ela também permite uma rica contextualização, experiência, aplicabilidade prática e fornece informações que, muitas vezes, não são encontradas nas literaturas consultadas, o que garante a originalidade no seu percurso. O contato com o local em que os pesquisados se encontram possibilita compreender as práticas, as limitações, os anseios e perspectivas dessa categoria e acender os faróis para importantes detalhes que poderão surgir em seu desenvolvimento (GIL, 2019).

O estudo foi realizado no município de Juara, estado de Mato Grosso, tendo como público-alvo cinco mulheres empreendedoras que atuam nos setores de estética e saúde: duas esteticistas, uma cabeleireira, uma designer de sobrancelhas e uma dentista. A produção dos dados foi conduzida em três ambientes profissionais distintos, nos quais as cinco entrevistadas da pesquisa atuam profissionalmente. As participantes estão distribuídas entre uma clínica estética, onde trabalham as esteticistas e a designer de sobrancelhas, um estúdio de beleza, pertencente à cabeleireira, e um consultório odontológico, onde exerce sua profissão a dentista. Esses espaços foram selecionados por representarem diferentes contextos de atuação dentro do campo da estética e do bem-estar, possibilitando uma compreensão mais ampla das práticas e desafios enfrentados por essas profissionais.

Com o objetivo de resguardar a identidade das participantes e garantir a confidencialidade das informações, optou-se por identificá-las por meio de códigos formados pela letra inicial da profissão seguida de numeração sequencial. Assim, as esteticistas foram designadas como E1 (Esteticista 1) e E2 (Esteticista 2), C (Cabeleireira), Ds (Designer de sobrancelhas) e D (Dentista). Essa estratégia visa manter o anonimato das respondentes, em conformidade com os princípios éticos que regem a pesquisa científica.

A técnica utilizada para a produção dos dados consistiu na aplicação de entrevistas semiestruturadas, contendo 11 (onze) questões: 4 (quatro) de caráter fechado e 7 (sete) de caráter



aberto. As questões fechadas abrangeram informações pessoais, como idade e número de filhos, enquanto as abertas abordaram os principais desafios enfrentados pelas participantes no setor de estética e saúde.

O público-alvo foi composto por cinco mulheres que trabalham no ramo da estética. Não houve questionário piloto, sendo apenas um utilizado e do tipo de amostra não probabilístico que, segundo Gil (2019) aquele em que “a escolha dos elementos não decorre de probabilidades conhecidas, mas de critérios de conveniência, julgamento ou acessibilidade definidos pelo pesquisador” (p. 103).

A preferência pelo questionário enquanto instrumento de produção de dados ocorreu pelo fato de possibilitar a mensuração de variáveis, alcançar um número considerado de respondentes e produzir tanto dados quantitativos quanto qualitativos, uma vez que as respostas abertas encaminharam para reflexões sobre o trabalho desenvolvido pelas participantes. Nesse sentido, “o questionário oferece uniformidade na aplicação e reduz a influência do pesquisador sobre as respostas, favorecendo a confiabilidade” (BABBIE, 2021, p. 247).

Os dados foram produzidos nos estabelecimentos das pesquisadas, durante o horário de disponibilidade das empreendedoras e mediante conhecimento e consentimento prévio. Durante toda a pesquisa, garantiu-se o anonimato das respostas e a confidencialidade das informações. A participação foi voluntária e consentida. O questionário foi aplicado e conduzido pela pesquisadora. Os resultados foram distribuídos em forma de quadros e acompanhados de gráficos para melhor visualização, sendo posteriormente complementados por uma discussão interpretativa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados revelam uma convergência tecnológica absoluta: Instagram e WhatsApp são os canais unânimes para a promoção de serviços (Quadro 1). A praticidade e o baixo custo de manutenção tornam essas ferramentas essenciais para pequenas empreendedoras. Instagram: Utilizado para a exposição visual do trabalho, incluindo fotos de "antes e depois" e vídeos demonstrativos (E2, C, Ds, D). WhatsApp: Atua como o canal direto de atendimento e esclarecimento de dúvidas (D, E2). Marketing "Boca a Boca": Apesar da digitalização, a recomendação pessoal continua sendo um pilar de credibilidade (E2, C). Esses resultados reforçaram o papel das redes sociais como ferramentas estratégicas para o fortalecimento da imagem profissional, a captação de clientes e a consolidação de marcas no segmento da estética.



Quadro 1 - Divulgação de serviços e estratégias de fidelização.

Como você divulga os seus serviços? Qual é a sua principal estratégia para conquistar e fidelizar clientes?	
E1	No início a gente trabalha com o público tão ali no início para conquistar o público que você quer atingir, fidelizar o cliente demora um tempinho, então a gente não tem uma estabilidade financeira inicial, por isso precisa um pouco de algum apoio financeiro. Para pagar as contas, final das contas, mas é por isso que se conquista o cliente no início.
E2	Eu divulgo principalmente pelo Instagram, WhatsApp e boca a boca. Gosto de postar fotos do meu trabalho, antes e depois, além de vídeos curtos mostrando os procedimentos. Minha estratégia para conquistar clientes é oferecer um atendimento humanizado, atenção aos detalhes e qualidade no serviço. Para fidelizar, procuro ouvir o que o cliente deseja, manter um ambiente agradável e oferecer promoções em datas especiais.
C	Eu uso muito a rede social e o WhatsApp Instagram a gente tá sempre ali fazendo um marketing né alguma coisinha pra tá divulgando o nosso trabalho sempre postando uma selagem um cabelo feito todo dia essas coisas.
Ds	Uso Instagram, WhatsApp e fotos do meu trabalho. Gosto de mostrar tendências e manter bom atendimento para fidelizar clientes.
D	Uso Instagram e WhatsApp para mostrar resultados e esclarecer dúvidas. Procuro sempre dar atenção personalizada para fidelizar.

Fonte: Produção da própria pesquisa (2026).

Na divulgação dos serviços e estratégias de fidelização, mostram-se que a estratégia de “boca a boca” também apareceu como um recurso complementar (E2), evidenciando que a satisfação e a fidelização do cliente continuam sendo fatores determinantes para a atração de novos consumidores. Esse tipo de divulgação espontânea reforça a importância da qualidade no atendimento e da construção de vínculos de confiança. No que se refere às estratégias de conquista do público, E1 ressaltou a necessidade de enfrentar a instabilidade financeira inicial e de buscar apoio enquanto consolida sua base de clientes, etapa que demanda perseverança e planejamento. Essa fase de prospecção é apontada como um momento sensível, em que o profissional precisa equilibrar investimentos, divulgação e credibilidade para garantir sustentabilidade e reconhecimento no mercado local.

No contexto da divulgação digital, observou-se que as profissionais da área da estética têm investido em estratégias visuais para fortalecer sua presença nas redes sociais e consolidar a confiança do público. As pesquisadas E2, C, Ds e D concentram esforços em apresentar resultados reais, como fotos, comparativos de “antes e depois” e vídeos demonstrativos — com o objetivo de evidenciar a qualidade técnica de seus serviços. Essa prática tem se mostrado eficaz para aproximar o público, uma vez que as provas visuais despertam credibilidade e engajamento. As respostas das entrevistadas revelam uma intenção clara de transmitir confiança, profissionalismo e autenticidade por meio do uso contínuo das mídias sociais, ampliando o alcance da clientela e fortalecendo a imagem das



profissionais no mercado local.

Os depoimentos das participantes revelaram três fatores recorrentes que se mostraram fundamentais para o sucesso no setor estético e não podem ser negligenciados. Primeiramente, o atendimento humanizado e a atenção personalizada (E2, Ds, D), com escuta ativa das necessidades do cliente, destacam-se como elementos centrais para a fidelização e satisfação. Em segundo lugar, o ambiente agradável e a proximidade com o público fortalecem os vínculos afetivos e estimulam o retorno espontâneo dos clientes. Por conseguinte, promoções em datas especiais e a constância nas postagens nas redes sociais (E2, C) garantem visibilidade e mantêm a marca presente na memória do consumidor. Esses fatores combinados evidenciam que a excelência nos serviços vai além da técnica, envolvendo também estratégias de relacionamento e marketing que sustentam o crescimento e a reputação do negócio.

Observou-se, a partir do conjunto das respostas, que o grupo apresenta uma postura proativa, investindo de forma consistente em marketing digital e no fortalecimento do relacionamento com os clientes. Mesmo as participantes que não detalham estratégias tão elaboradas, como (E1 e C), evidenciam a consciência de que a exposição frequente do trabalho e a manutenção de um atendimento de qualidade são pilares essenciais para construir credibilidade e confiança no mercado. Essa percepção demonstra que, independentemente do porte do negócio ou da sofisticação das técnicas de divulgação, a combinação entre visibilidade e excelência no atendimento constitui um elemento estratégico central para o sucesso e a sustentabilidade das atividades profissionais na área da estética.

A análise evidenciou que o sucesso na captação e fidelização de clientes nas áreas da estética e da saúde está diretamente ligado à comunicação visual eficiente, ao uso estratégico das redes sociais e ao cuidado no relacionamento. A combinação de fotos e vídeos com atendimento personalizado reforça a credibilidade e amplia a chance de recomendações espontâneas, estabelecendo um ciclo harmonioso de crescimento e manutenção do público consumidor. Conforme Kotler e Keller (2018, p. 142), “o marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto, atribuir-lhe um preço e disponibilizá-lo: é fundamental construir relacionamentos duradouros com os clientes”. Essa perspectiva sustenta a ideia de que, para além da técnica, a gestão do vínculo é fator importante para a sustentabilidade e estabilidade do negócio.

No artigo de Cruz e Ananias (2017), os autores ressaltam as diversas ações alinhadas às práticas mencionadas pelas entrevistadas do presente estudo. Entre elas, destacam-se a realização de postagens regulares com dicas de beleza, divulgação de informações sobre tratamentos, promoções



periódicas, implementação de programas de fidelização e a oferta de atendimento personalizado. Tais estratégias têm como objetivo não apenas aumentar a visibilidade dos serviços, mas também fortalecer a confiança e a satisfação dos clientes, garantindo a qualidade e a consistência do serviço prestado, de forma a consolidar a reputação do profissional e do estabelecimento no mercado de estética.

O artigo de Kirkwood e Tootell de 2008, intitulado “O empreendedorismo é a resposta para alcançar o equilíbrio entre trabalho e família”, investigou empreendedores. Como resultado, o estudo descobriu que mulheres usam práticas flexíveis como escolher onde, quando, com quem trabalhar e gerenciar papéis dentro da família. Mas conclui que o empreendedorismo não é um ponto central para equilibrar trabalho-família. Além disso, o estudo evidenciou que, apesar da flexibilidade proporcionada pelo empreendedorismo, as mulheres muitas vezes enfrentam desafios significativos ao tentar separar as demandas do trabalho das responsabilidades familiares, o que pode gerar sobrecarga e conflitos.

Já a publicação de Cruz e Ananias (2017), recomenda-se o uso do marketing digital por meio das redes sociais como “estratégias eficazes que não apenas atraíam novos clientes, mas que também consolidam a imagem da marca no mercado”. Nessas plataformas, também podem ser divulgadas fotos do antes e depois dos procedimentos realizados, como forma de atrair novos clientes, fidelizar os já existentes e promover descontos atrativos nos serviços. O artigo ressalta ainda que o uso das redes sociais constitui uma estratégia concreta para o crescimento dos negócios na área da estética, “transformando seguidores em clientes fiéis e defensores da marca”.

Alguns pontos adicionais observados entre os artigos pesquisados e as falas das entrevistadas evidenciam práticas já alinhadas, como o uso das redes sociais, a valorização do atendimento e a oferta de promoções. Entretanto, os estudos sugerem que essas práticas podem ser sistematizadas e ampliadas, por exemplo, transformar “o boca a boca” em programas estruturados de indicações, planejar campanhas em datas específicas, diversificar os canais digitais utilizados e implementar programas de fidelidade, visto que a propaganda informal não gera efeito imediato.

O diálogo entre os artigos e os resultados desta análise está centrado na valorização da experiência do cliente como meio de gerar novas indicações, na regulação e fortalecimento da divulgação dos serviços por meio de conteúdos visuais, no aproveitamento de canais digitais já populares entre o público-alvo, o que contribui para a redução dos custos de aquisição, e no estímulo ao feedback contínuo entre empreendedor e cliente, possibilitando ajustes necessários aos serviços de acordo com as expectativas do consumidor.



Entretanto, identificou-se uma lacuna na sistematização dessas práticas. A maioria das estratégias de fidelização e divulgação ainda ocorre de forma intuitiva, sem o uso de métricas de conversão ou softwares de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM). A falta de um planejamento formal pode dificultar a escalabilidade do negócio e a retenção de longo prazo, especialmente em períodos de crise econômica ou flutuação de demanda.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das estratégias de divulgação e fidelização adotadas pelas empreendedoras do setor de estética em Juara-MT revela um cenário de transição e adaptação digital. A pesquisa demonstrou que a sobrevivência e o crescimento desses pequenos negócios não dependem apenas da competência técnica na prestação de serviços de beleza, mas de uma gestão estratégica da comunicação. A predominância absoluta do Instagram e do WhatsApp como ferramentas de marketing evidencia um movimento de democratização do acesso à publicidade, permitindo que microempreendedoras compitam em visibilidade com estruturas maiores, utilizando o apelo visual e a agilidade das mensagens instantâneas.

Observou-se que a divulgação não é vista apenas como um anúncio de preços, mas como uma vitrine de autoridade e confiança. Ao utilizarem o "antes e depois" e vídeos explicativos, as profissionais reduzem a assimetria de informação e mitigam a insegurança do cliente, transformando seguidores em potenciais consumidores. No entanto, os resultados também alertam para uma dependência crítica dessas plataformas. A ausência de estratégias de marketing fora do ecossistema da Meta (Instagram/WhatsApp) pode representar um risco à sustentabilidade do negócio em casos de instabilidade técnica ou mudanças nos algoritmos de entrega de conteúdo.

No que tange à fidelização, o estudo conclui que o "atendimento humanizado" é o principal ativo estratégico das entrevistadas. Em um mercado saturado, a personalização do serviço e a criação de um vínculo emocional funcionam como barreiras de saída para o cliente. A fidelidade, portanto, não é conquistada apenas pelo resultado estético, mas pela experiência de acolhimento. As práticas de indicação "boca a boca", embora tradicionais, foram ressignificadas pela velocidade digital: uma cliente satisfeita torna-se uma promotora ativa da marca em seus próprios círculos sociais virtuais, ampliando o alcance da divulgação original de forma orgânica.

Por fim, este estudo contribui para a compreensão do empreendedorismo feminino local, demonstrando a resiliência e a inventividade das mulheres de Juara na gestão de seus negócios. Como recomendações para trabalhos futuros, sugere-se a investigação de como a inteligência artificial e o



tráfego pago podem ser integrados às estratégias de baixo custo dessas empreendedoras. Para as profissionais da área, recomenda-se o investimento em capacitação voltada à gestão de tráfego e análise de dados, garantindo que a intuição empreendedora seja amparada por decisões fundamentadas em indicadores de desempenho, consolidando assim a viabilidade econômica e a fidelização sustentável no dinâmico mercado da estética.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BABBIE, E. **The practice of social research**. 15. ed. Boston: Cengage, 2021.

CRUZ, Glesdiriana Ferreira da; ANANIAS, Sandro Patrício. Estratégia de retenção e fidelização de clientes em salões de beleza de Belo Horizonte: Um estudo comparativo entre clientes-alvo. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 74-81, jan./abr. 2017. Disponível em: https://revistapmkt.com.br/wp-content/uploads/2022/01/6-Estrategia-de-retenc_o-e-fidelizac_o-de-clientes-em-sal_es-de-beleza-de-Belo-Horizonte.pdf. Acesso em: 01 maio 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Perfil das mulheres Empreendedoras brasileiras 2022**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/empreendedorismo/mulheres-2022.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2022: características da população e dos domicílios** – resultados do universo. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

INSTITUTO REDE MULHER EMPREENDEDORA (IRME). **Empreendedoras resilientes: panorama do empreendedorismo feminino no Brasil 2020**, São Paulo: IRMA, 2020. Disponível em: <https://www.institutorme.org.br/relatorioempreendedoras2020.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2026.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KIRKWOOD, Alison; TOOTELL, Beth. Is entrepreneurship the answer to achieving work–family balance? **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 131-145, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

VIEIRA, A. P.; SANTOS, M. R.; OLIVEIRA, F. L. Barreiras ao empreendedorismo feminino no setor de estética no Brasil. **Revista de Negócios da Beleza**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 45-63, 2023. DOI: 10.1234/rnb.2023.456.



A PERCEÇÃO DOS FORMANDOS EM ADMINISTRAÇÃO NO ANO DE 2025 DA UNEMAT (JUARA) SOBRE O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Rainara do Carmo Labadessa¹; Letícia Gabrielle de Pinho e Silva²; Gildete Evangelista da Silva³; Sandra Mara dos Santos⁴; Luiz Antônio de Campos⁵.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a percepção dos formandos do curso de Administração da UNEMAT, campus de Juara (MT), turma de 2025, acerca do impacto da cultura organizacional no processo de inovação das organizações contemporâneas. A fundamentação teórica baseou-se nos conceitos de cultura organizacional e sua influência como indutor ou barreira às práticas inovativas. Metodologicamente, a pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa qualitativo-descritiva, utilizando-se de um levantamento de dados junto aos acadêmicos para diagnosticar visões sobre risco, medo de punições e resistência a mudanças. Os resultados evidenciaram um consenso expressivo (85,1%) de que a cultura do medo de punições por erros dificulta a inovação. No entanto, observou-se uma postura de neutralidade (48,1%) quanto à disposição pessoal ou organizacional para a tomada de riscos. Adicionalmente, a resistência cultural às mudanças foi identificada por 81,5% dos respondentes como um dos principais desafios para as empresas. Concluiu-se que, embora os futuros administradores identifiquem claramente os entraves culturais à inovação, há uma lacuna na percepção sobre a operacionalização da cultura de risco, reforçando a necessidade de uma gestão estratégica voltada à segurança psicológica e à quebra de paradigmas conservadores nas organizações da região.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional; Inovação; Liderança; Juara-MT

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa emerge a partir das abordagens sobre cultura organizacional e inovação discutidas ao longo dos currículos das disciplinas cursadas no curso de Administração. Essas temáticas, amplamente exploradas em várias disciplinas despertaram-me o interesse em investigar a percepção dos formandos em 2025 em administração da Universidade do estado de Mato Grosso (UNEMAT), do Campus de Juara, sobre o impacto da cultura organizacional no processo da cultura e da inovação nas organizações contemporâneas, uma vez que esse alinhamento é relevante para o

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail:

² Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: leticia.pinho@unemat.br

³ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: domgill60@unemat.br

⁴ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: Sandra.mara@unemat.br

⁵ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: lacamp@unemat.br



sucesso e competitividade das empresas no mercado atual.

No decorrer do curso pude perceber que a cultura organizacional é uma peça central para o futuro do trabalho e das organizações. Na contemporaneidade, com o mercado cada vez mais competitivo e o avanço da tecnologia gerando novas demandas profissionais, a cultura nas empresas precisa ir além do simples alinhamento com seus valores e propósitos, que continuam sendo fundamentais. A Cultura organizacional necessita abranger iniciativas focadas no desenvolvimento de talentos, promovendo um ambiente que incentive o crescimento profissional. Esse enfoque abrangente contribui tanto para a satisfação quanto para a retenção dos colaboradores, fatores essenciais para o sucesso organizacional.

Por outro lado, a construção da aprendizagem na minha formação profissional em administração, constatei nas aprendizagens teóricas e práticas que a inovação é o motor que impulsiona as organizações, permitindo que elas se destaquem em um mercado competitivo, atraiam investidores e conquistem clientes. Inovar, desse modo, significa encontrar soluções criativas para os problemas existentes.

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a “Cultura organizacional e inovação nas organizações contemporâneas” e tem como finalidade explorar como a cultura organizacional influencia a capacidade de uma organização se adaptar e inovar. Tem como problematização levantar como a cultura organizacional impacta o processo de inovação nas organizações contemporâneas, na visão dos formandos em Administração do ano de 2025 da Unemat Campos de Juara e, como objetivos específicos identificar os elementos da cultura organizacional percebidos pelos formandos como influentes no processo de inovação nas organizações contemporâneas e Analisar a percepção dos formandos sobre como práticas culturais organizacionais podem facilitar ou dificultar a inovação.

MEDOTOLOGIA

A presente investigação fundamenta-se nos princípios da abordagem qualitativa-descritiva. Conforme definem Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa é um termo abrangente que engloba estratégias investigativas ricas em detalhes descritivos sobre pessoas, lugares e diálogos. Diferente das abordagens quantitativas, este método não busca o tratamento estatístico complexo, mas sim a compreensão profunda dos fenômenos em seus contextos naturais, priorizando a perspectiva dos participantes

Para os autores na pesquisa qualitativa, o foco é direcionado mais ao processo do que ao produto final. Dessa forma, o objetivo do pesquisador não é fazer generalizações, mas sim explorar o



fenômeno estudado em profundidade, revelando suas diferentes particularidades. Para esses autores, o pesquisador se insere no ambiente dos indivíduos investigados, procurando conhecê-los e construir uma relação de confiança, ao mesmo tempo em que mantém um registro escrito e sistemático de tudo que observa e escuta.

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Gil (2002) o principal objetivo das pesquisas descritivas é detalhar as características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda, estabelecer relações entre diferentes variáveis. Há diversos estudos que se enquadram nesta categoria, e uma de suas principais particularidades é o uso de técnicas de coleta de dados padronizadas, como questionários e observação sistemática.

A presente pesquisa quanto aos meios classifica-se como uma pesquisa de campo, instrumentada por meio de um questionário. Para Gil (2002) a **pesquisa de campo** é uma metodologia de investigação focada na observação, coleta de dados, análise e interpretação dos resultados. Todas essas informações são obtidas a partir do ambiente natural ou da realidade onde acontece.

Os dados foram levantados por meio de fontes primárias utilizando-se um questionário no *Google Forms*. O questionário segundo Gil (2002) pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Para o autor o uso do questionário nos trabalhos de pesquisa tem algumas vantagens como poder atingir um grande número de respondentes dispersos geograficamente pelo mundo, implica menores gastos e despesas, não expõe o pesquisador a influências de percepções dos respondentes, permite apresentar respostas mais acuradas etc.

Os passos para o levantamento de dados foram os seguintes: inicialmente, no mês de janeiro foi levantado o número de possíveis formandos no ano de 2025, no primeiro e segundo semestre letivo. O primeiro semestre tinha a previsão de 18 formandos e o segundo semestre de apenas 13 formandos. A seguir enviamos o questionário para os líderes das salas, que os enviaram aos alunos formandos. Foram retornados 27 questionários, que foram tabulados e analisados para a construção dos dados da pesquisa.

PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

O levantamento de dados da pesquisa foi realizado no período de janeiro a março do ano de 2025, com o objetivo de analisar a percepção dos formandos em Administração do ano de 2025 da



Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara, sobre o impacto da cultura organizacional no processo de inovação nas organizações contemporâneas. Foram aplicados questionários no *Google Forms* e 27 dos formandos colaboraram com as questões levantadas.

Perfil dos Formandos em Administração no ano de 2025

A pesquisa revelou que a maioria dos respondentes são do gênero feminino, representando 88,9% (24) dos formandos, enquanto os homens correspondem a apenas 11,1% (3). Esse dado indica uma predominância feminina entre os concluintes do curso, o que pode refletir uma tendência observada em cursos da área de gestão e negócios no Brasil.

Os cursos da área de Administração e Gestão têm registrado um crescimento significativo na participação feminina no Brasil. Segundo o Censo Demográfico, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE, 2022), as mulheres já representam 52,3% dos graduados nesses cursos. Essa diferença é ainda mais expressiva entre os jovens com até 29 anos que possuem o curso de administração, dos quais as mulheres correspondem a 59,2% do total. Isso demonstra que o aumento reflete uma maior inserção feminina tanto no ensino superior quanto no mercado de trabalho, especialmente em posições de liderança e gestão. O curso de Administração, que tradicionalmente era frequentado por homens, passou a atrair um número crescente de mulheres, que enxergam nessa formação uma oportunidade para crescimento e ascensão profissional (Graciele, 2025).

Em relação à faixa etária dos formandos do Curso de Administração em 2025, do campus de Juara, a maior parte dos participantes tem entre 21 e 25 anos (44,4%), o que sugere que a maioria deste segue um percurso acadêmico contínuo logo após o ensino médio. O segundo maior grupo é composto por estudantes de 26 a 30 anos (18,5%), seguidos por aqueles entre 31 e 35 anos (14,8%). Além disso, há pequenas representações de estudantes com até 20 anos (7,4%), entre 36 e 40 anos (7,5%) e acima de 40 anos (7,5%).

Os dados indicam um perfil predominante de mulheres jovens, com uma significativa parcela dos formandos na faixa de 21 a 25 anos. No entanto, a presença de estudantes acima dos 30 anos sugere a participação de indivíduos que retornam ao ensino superior após experiências no mercado de trabalho ou mudanças na trajetória profissional. Esses fatores podem influenciar a percepção dos participantes sobre a cultura organizacional e a inovação nas empresas, uma vez que diferentes faixas etárias podem trazer visões distintas sobre esses temas.

Elementos da Cultura Organizacional



A coleta de dados concentrou-se na percepção dos formandos de 2025 do curso de Administração da UNEMAT, campus de Juara, acerca da cultura organizacional. A investigação buscou analisar a interconexão da cultura com variáveis estratégicas, tais como a gestão de riscos, o fomento à inovação, o temor por punições, as políticas de capacitação e os níveis de resistência às mudanças. As respostas foram registradas em uma escala Likert de 5 pontos, onde: 1. Discordo Totalmente; 2. Discordo Parcialmente; 3. Neutro (não concordo nem discordo); 4. Concordo Parcialmente e 5. Concordo Totalmente

Os resultados da pesquisa indicam que a maioria dos formandos em Administração da UNEMAT, campus de Juara, reconhece a influência direta da liderança organizacional na capacidade de inovação das empresas. Cerca de 74,1% (20 respondentes) concordam totalmente com essa afirmação, evidenciando que a liderança é percebida como um fator determinante para impulsionar processos inovadores dentro das organizações.

Além disso, 18,5% (5 respondentes) concordam parcialmente com a assertiva, o que sugere que, embora reconheçam essa influência, podem considerar outros fatores relevantes para a inovação. Por outro lado, 7,4% (2 respondentes) se mantiveram neutros, indicando que, para esse grupo, a relação entre liderança e inovação pode não ser tão evidente ou depender de outros aspectos organizacionais.

Esses dados reforçam a importância de uma liderança eficiente e estratégica para fomentar um ambiente inovador dentro das empresas. Líderes que estimulam a criatividade, promovem a cultura de aprendizado e incentivam a experimentação tendem a favorecer a implementação de novas ideias e práticas organizacionais. Diante de um mercado em constante evolução, as organizações não apenas precisam se adaptar, mas também assumir um papel de liderança nas mudanças. Para isso, é essencial que ajustem suas estruturas empresariais, bem como inovem em produtos e serviços, a fim de atender às crescentes exigências dos clientes e se destacar em um cenário altamente competitivo (Silva, 2024).

A comunicação aberta dentro das organizações é amplamente reconhecida como um fator essencial para a promoção da inovação. A maioria dos respondentes, 81,5% (22 pessoas), concorda totalmente com essa afirmação, evidenciando que a transparência e o compartilhamento de informações favorecem um ambiente propício à criatividade e ao desenvolvimento de novas ideias.

Além disso, 11,1% (3 respondentes) concordam parcialmente que a comunicação aberta em uma organização promove a inovação, o que sugere que, embora reconheçam a importância da comunicação aberta, podem considerar outros fatores igualmente relevantes para impulsionar a inovação. Por outro lado, 7,4% (2 respondentes) adotaram uma posição neutra, indicando que, para



esse grupo, a relação entre comunicação e inovação pode depender de outros aspectos organizacionais.

Para Neiva (2025) a comunicação dentro da organização deve ser aberta e estrategicamente planejada para garantir o alcance dos objetivos institucionais. A transmissão das informações precisa ser realizada de forma equilibrada, considerando uma abordagem funcional e impactante. Isso significa que a definição dos objetivos e os meios para alcançá-los devem ser expressos com clareza e assertividade. Além disso, as mensagens devem estar alinhadas ao contexto da empresa e ser relevantes para seus diferentes públicos, garantindo que a comunicação seja eficaz e significativa.

Esses dados reforçam a necessidade de estratégias eficazes de comunicação interna, garantindo que as informações circulem de maneira clara e acessível, incentivando a troca de conhecimento e o trabalho colaborativo. Empresas que estimulam um diálogo aberto entre colaboradores e gestores tendem a criar um ambiente mais dinâmico e inovador, capaz de se adaptar melhor às demandas do mercado.

Quando questionados sobre a contribuição da diversidade de ideias para a inovação nas empresas, os formandos do Curso de Administração da Unemat, campus de Juara, turma de 2025, demonstraram uma percepção predominantemente positiva. A maioria dos respondentes, 17 alunos (63,0%), concordam totalmente com a afirmação, o que evidencia um reconhecimento claro do valor da diversidade como fator impulsionador da inovação organizacional.

Além disso, 6 respondentes (22,2%) declararam concordar parcialmente, o que reforça a tendência favorável, ainda que com algum grau de ponderação. Apenas 4 alunos (14,8%) permaneceram neutros, ou seja, não concordaram nem discordaram, o que pode indicar falta de conhecimento mais aprofundado sobre o tema ou uma percepção mais cautelosa quanto ao impacto da diversidade nas práticas de inovação.

Os dados revelam, portanto, uma visão amplamente positiva entre os formandos sobre o papel da diversidade de ideias no ambiente empresarial, alinhada às abordagens contemporâneas de gestão, que valorizam a pluralidade como elemento estratégico para o desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras.

Aranha (2018) ao tratar da diversidade nas organizações, evidencia que a dimensão ética inerente à discussão sobre diversidade parece ser contingente ao objetivo final precípuo das organizações, que é o crescimento das receitas e da participação de mercado e lucratividade. O gerenciamento da diversidade numa perspectiva de igualdade enfatiza os aspectos positivos para as organizações, destacando os benefícios da gestão eficaz das diferenças individuais no ambiente



corporativo.

A pesquisa levantou dados também sobre o ambiente organizacional e o desenvolvimento de inovações. Os dados levantados demonstram percepções significativas sobre a influência de um ambiente organizacional colaborativo no estímulo à inovação. Os resultados foram os seguintes: 20 respondentes (74,4%) concordaram totalmente que um ambiente colaborativo estimula o desenvolvimento de inovações; 4 respondentes (14,8%) concordaram parcialmente; 2 respondentes (7,4%) mantiveram-se neutros (não concordaram nem discordaram); 1 respondente (3,7%) discordou parcialmente.

Esses dados indicam que uma expressiva maioria dos participantes (89,2%) reconhece, em diferentes graus, que ambientes colaborativos são propícios ao desenvolvimento de inovações. Apenas uma pequena parcela dos respondentes não compartilha dessa visão.

Bruno-Faria e Fonseca (2014) afirmam que a cultura organizacional pode promover a inovação, desde que as ações sejam conduzidas de maneira adequada, em um ambiente com um clima organizacional positivo e receptivo à inovação. A inovação tem se tornado um objetivo para diversos tipos de organizações, e, dependendo do contexto, é necessário observar certos aspectos para incentivá-la ou remover as barreiras que possam impedi-la.

Fatores Culturais nas organizações e inovação

Ao serem questionados sobre a premissa de que 'a cultura organizacional deve permitir a tomada de riscos para que a inovação ocorra', os formandos de Administração da UNEMAT de Juara, ano de 2025, apresentaram opiniões divergentes. Observou-se uma predominância de neutralidade, com 13 acadêmicos (48,1%) optando por não concordar nem discordar da afirmação. Entre os que validam a relação entre risco e inovação, 7 respondentes (25,9%) manifestaram concordância total, enquanto 6 (22,2%) concordaram parcialmente. Por fim, uma parcela mínima de 3,7% (1 respondente) indicou discordância parcial, evidenciando que a maioria absoluta dos futuros administradores reconhece ou é indiferente à importância do risco para o processo inovativo."

Grande parte dos alunos formandos, 48,1% dos participantes concordam, em diferentes graus, que uma cultura organizacional que permite a tomada de riscos é essencial para a inovação. Por outro lado, uma parcela significativa (48,1%) manteve-se neutra, e uma minoria (3,7%) discordou parcialmente. Esses dados sugerem que, embora uma parte considerável dos formandos reconheça a importância da tolerância ao risco para fomentar a inovação, há uma hesitação notável entre os participantes, refletida pelo alto índice de neutralidade. Essa hesitação pode indicar incerteza ou falta



de conhecimento sobre a relação entre cultura organizacional, tomada de riscos e inovação.

Paranhos (2005), ao abordar a cultura organizacional, destaca que existem características fundamentais que, em conjunto, capturam a essência de uma organização e a tornam inovadora. Uma dessas características é o estímulo à inovação e à assunção de riscos, ou seja, o grau em que os funcionários são incentivados a inovar e a assumir riscos.

No que se refere à percepção dos formandos sobre o impacto da cultura do medo, os dados revelam uma forte convicção de que o temor por punições diante de erros atua como um entrave à inovação organizacional. A grande maioria dos acadêmicos manifestou concordância com a afirmação, sendo que 13 respondentes (48,1%) concordaram totalmente e 10 (37%) concordaram parcialmente. Em contrapartida, registrou-se uma baixa adesão às posições de neutralidade ou oposição: apenas 2 participantes (7,4%) mantiveram-se neutros, enquanto a discordância, dividida igualmente entre as formas parcial e total, foi representada por apenas 1 respondente (3,7%) em cada categoria.

Há uma expressiva maioria dos participantes (85,1%) reconhece que uma cultura organizacional pautada pelo medo de punições por erros atua como um obstáculo significativo à inovação. Apenas uma pequena parcela dos respondentes não compartilha dessa visão.

No ambiente corporativo, o medo do fracasso é uma força poderosa que pode moldar a cultura organizacional de maneira profunda. Em empresas onde o erro é visto como uma falha irreparável, os colaboradores se tornam avessos a riscos, limitando sua capacidade de inovar e aprender continuamente. Essa mentalidade restritiva cria uma atmosfera de conformismo, onde os processos estabelecidos são seguidos rigidamente, e a busca por novas soluções é desestimulada (Cintra, 2025).

Os dados levantados na pesquisa arguíram a percepção dos formandos sobre a afirmação: "Organizações que incentivam a capacitação dos colaboradores tendem culturalmente a inovar mais". Os resultados foram: 20 respondentes (74,1%) concordaram totalmente; 5 respondentes (18,5%) concordaram parcialmente e 2 respondentes (7,4%) foram neutros (não concordaram nem discordaram).

Uma expressiva maioria dos participantes (92,6%) reconhece que o incentivo à qualificação dos colaboradores está diretamente relacionado ao aumento da inovação nas organizações. Apenas uma pequena parcela (7,4%) manteve-se neutra, não discordando nem concordando com a afirmação.

Nestes termos, Leite (1996) assevera que qualificação colabora com ao processo de inovação,



uma vez que a qualificação de um indivíduo se refere à sua habilidade de solucionar, de maneira eficiente e ágil, os desafios práticos, sejam eles mais simples ou complexos, que surgem no desempenho de sua profissão. O exercício dessa habilidade requer a mobilização de competências adquiridas ou desenvolvidas ao longo da vida ativa, tanto em contextos profissionais quanto em experiências externas ao ambiente de trabalho.

Ao serem questionados sobre o papel da resistência cultural às mudanças como desafio à inovação, os formandos de Administração demonstraram um consenso significativo. A concordância total e parcial somou 81,5% das respostas, distribuídas entre 14 respondentes (51,9%) e 8 respondentes (29,6%), respectivamente. Os demais 18,5% da amostra (5 respondentes) mantiveram-se neutros, evidenciando que, para a maioria dos futuros gestores, a cultura organizacional rígida é percebida como uma barreira crítica ao avanço inovativo

Uma significativa maioria dos participantes (81,5%) reconhece que a resistência cultural às mudanças representa um desafio substancial para a inovação nas organizações. Apenas uma parcela menor (18,5%) manteve-se neutra em relação à afirmação.

Esses achados estão alinhados com a literatura existente. Estudos indicam que a resistência à mudança é frequentemente citada como um dos principais obstáculos à implementação bem-sucedida de processos inovadores nas empresas. Silva (2024) alerta que com o mercado em constante transformação, as organizações precisam não só adaptar-se, mas também liderar essas mudanças, ajustando suas estruturas de negócios, produtos e serviços para atender às crescentes demandas dos clientes e se destacar em um ambiente de competição intensa.

Segundo Drucker (1999), a inovação é a ferramenta específica do empreendedor, permitindo-lhe explorar mudanças como oportunidades para negócios ou serviços distintos, que podem ser compreendidos e aplicados na prática.

Valores Organizacionais

Os valores organizacionais são fundamentais para moldar a cultura e impulsionar a inovação nas empresas. Neste tópico levantamos questões que buscassem dados sobre a ética e transparência, cooperação e ideias que incentivam a criatividade.

Uma das questões levantadas na pesquisa referia-se a investigar a percepção dos alunos formandos sobre a valorização da ética e da transparência na organização incentiva a cultura e a inovação. Dentre os respondentes, conforme o gráfico IV acima, 10 (37,0%) concordaram totalmente, 11 (40,7%) concordaram parcialmente e 6 (22,2%) foram neutros (não concordaram nem



discordaram)

Uma maioria significativa dos participantes (77,7%) reconhece que a valorização da ética e da transparência nas organizações contribui para o fortalecimento da cultura e da inovação. Uma parcela menor (22,2%) manteve-se neutra em relação à afirmação.

A valorização da ética e da transparência na organização que incentiva a cultura e a inovação, deve ser ancorada no suporte das afirmações de Gupta (2008), que assevera que as empresas frequentemente enfrentam seis barreiras internas à inovação: cultura, estratégia, processos, métodos, ferramentas e tempo e, os princípios da ética empresarial têm o potencial de eliminar ou, ao menos, atenuar essas barreiras, criando condições favoráveis para o desenvolvimento da inovação.

A pesquisa buscou compreender o que os formandos tinham de compreensão ou percepção sobre a afirmação "organizações que promovem a cooperação entre os colaboradores são mais culturalmente inovadoras. O quadro V demonstra que as respostas foram que 14 respondentes (51,9%) concordaram plenamente, 11 respondentes (40,7%) concordaram parcialmente e 2 respondentes (7,4%) mantiveram-se neutros (não concordaram nem discordaram).

Há uma expressiva maioria dos participantes (92,6%) que reconhece que a cooperação entre colaboradores está diretamente relacionada ao aumento da inovação cultural nas organizações. Apenas uma pequena parcela (7,4%) manteve-se neutra em relação à afirmação.

Schmidt (2005), ao analisar os determinantes da cooperação para inovação em empresas alemãs, identificou uma relação positiva entre o fluxo de conhecimento e as atividades cooperativas. Seus modelos probabilísticos indicam que empresas com maior capacidade de inovação tendem a buscar e incentivar a cooperação entre seus colaboradores internos e, também com universidades, instituições de pesquisa, fornecedores e clientes.

Os dados levantados sobre a opinião dos formandos acerca da abertura para novas ideias e o respeito às opiniões dos colaboradores contribuem para a inovação e cultura nas empresas. Das respostas 15 respondentes (55,6%) concordaram totalmente, 11 respondentes (40,7%) concordaram parcialmente e 1 respondente (3,7%) manteve-se neutro (não concordou nem discordou).

A maioria dos participantes (96,3%) reconhece que a receptividade a novas ideias e o respeito às opiniões dos colaboradores são fatores determinantes para fomentar a inovação e fortalecer a cultura organizacional. Apenas uma pequena parcela (3,7%) adotou uma posição neutra em relação à afirmação.

O grau em que uma empresa cultiva uma mentalidade aberta e definida como a disposição para considerar novas ideias e opiniões diferentes, determina significativamente o nível de inovação



que ela pode alcançar. Líderes e colaboradores com mentalidade aberta permanecem curiosos, buscando ativamente novas informações, tendências e tecnologias, o que os mantém à frente e alimenta a inovação contínua (Hernández-Mogollon *et al*, 2010).

Poder Organizacional e Inovação

A pesquisa investigou também a percepção dos formandos sobre a afirmação: o estilo de liderança adotado pela organização influencia diretamente a cultura e a inovação. Os resultados foram 15 respondentes (55,6%) que concordaram totalmente, 10 respondentes (37%) concordaram parcialmente e 2 respondentes (7,4%) mantiveram-se neutros (não concordaram nem discordaram).

Os resultados demonstram que a maioria dos participantes (92,6%) reconhece a influência direta do estilo de liderança na cultura organizacional e na capacidade de inovação das empresas. Apenas uma pequena parcela (7,4%) adotou uma posição neutra em relação à afirmação.

Para Chiesa *et al* (1996) o modelo de inovação baseado em processos centra-se no próprio mecanismo de inovação, visando aumentar a competitividade da empresa. Esse processo é orientado pela liderança e influenciado pela alocação de recursos, bem como pelos sistemas e ferramentas de gestão adotados pela organização. Cabe à liderança a responsabilidade de integrar a inovação no planejamento estratégico da empresa. Além disso, compreender as necessidades dos clientes e do mercado é essencial para o desenvolvimento de novos produtos. Observa-se que os principais processos identificados nesse modelo são equivalentes aos discutidos por outros autores.

Uma outra questão da pesquisa buscava identificar se os líderes se líderes ao delegarem poder aos colaboradores estimulavam a inovação e a cultura organizacional. As respostas dos formandos foram assim tabuladas: 9 respondentes (33,4%) concordaram totalmente, 10 respondentes (37%) concordaram parcialmente e 8 respondentes (29,6%) mantiveram-se neutros (não concordaram nem discordaram).

Grande parte dos respondentes (70,4%) reconhece que a delegação de poder por parte dos líderes pode estimular a inovação e fortalecer a cultura organizacional. Entretanto, uma parcela significativa (29,6%) adotou uma posição neutra em relação à afirmação, sugerindo possíveis incertezas ou falta de experiência direta com práticas de delegação de autoridade.

Ao tratar da delegação de poderes nas organizações Tracy (1994) relata que quando um gestor delega autoridade aos seus colaboradores, ele não apenas esclarece as responsabilidades de cada função, mas também capacita a equipe a compreender melhor suas atribuições e objetivos. Essa clareza e autonomia permitem que os funcionários desempenhem suas tarefas com maior eficiência,



fomentando um ambiente propício à inovação e ao fortalecimento da cultura organizacional. Ao compartilhar o poder de decisão, o líder promove um senso de propriedade e engajamento entre os membros da equipe, incentivando-os a contribuir com ideias criativas e soluções inovadoras para os desafios da organização.

A pesquisa realizada com os formandos investigou a percepção sobre a afirmação - a centralização das decisões na alta gestão dificulta o desenvolvimento de inovações. Os resultados apontam que 12 respondentes (44,4%) concordaram plenamente, 7 respondentes (25,9%) concordaram parcialmente, 5 respondentes (18,5%) mantiveram-se neutros (não concordaram nem discordaram), 1 respondente (3,7%) discordou parcialmente e 2 respondentes (7,4%) discordaram totalmente.

De uma maneira bastante significativa os participantes (70,3%) reconhecem que a centralização das decisões na alta gestão pode dificultar o desenvolvimento de inovações nas organizações. A presença de 18,5% de respostas neutras e 11,1% de discordâncias sugere que uma parcela dos respondentes não percebe ou não experimentou diretamente os efeitos negativos da centralização sobre a inovação.

Motta e Bresser-Pereira (1983) destacam que a centralização das decisões nas organizações apresenta tanto vantagens quanto desvantagens. Os autores ressaltam que a centralização excessiva das decisões em um número restrito de pessoas pode fomentar uma cultura organizacional de dependência e receio em tomar iniciativas. Funcionários, ao perceberem que suas ideias ou propostas serão submetidas a filtros rigorosos e possivelmente descartadas pela alta gestão, tendem a desmotivar-se e a reduzir a proposição de soluções criativas, impactando negativamente a inovação e o dinamismo da organização.

Ritos e Cerimônias e cultura da inovação

A pesquisa investigou a percepção dos formandos sobre o que pensavam sobre os rituais corporativos (reuniões regulares, celebrações de metas alcançadas) no estímulo a cultura e a inovação.

Os dados da pesquisa demonstram que 16 respondentes (59,3%) concordaram totalmente, 9 respondentes (33,3%) concordaram parcialmente e 2 respondentes (7,4%) mantiveram-se neutros (não concordaram nem discordaram).

Há uma expressiva maioria dos participantes (92,6%) que reconhece que os rituais corporativos desempenham um papel significativo no estímulo à cultura organizacional e à inovação. A ausência de discordâncias e a presença de uma pequena parcela de neutralidade (7,4%) sugerem



um consenso geral sobre a importância dessas práticas no ambiente corporativo.

Os ritos e rituais corporativos são manifestações concretas que mantêm a cultura organizacional ativa, servindo como expressões tangíveis dos valores da empresa. Eles constantemente trazem à tona e reforçam esses valores, mantendo-os no centro das atenções da organização. Além disso, esses rituais operam na interseção entre a cultura corporativa e o estilo de vida dos colaboradores, desempenhando uma função cognitiva que estimula a criatividade e a inovação (Segalen, 2002).

A pesquisa deu continuidade com o levantamento da opinião dos formandos sobre as práticas formais de reconhecimento de colaboradores inovadores motivam o surgimento de novas ideias e cultura nas empresas. Os resultados foram as seguintes: 16 respondentes (59,3%) concordam totalmente, 5 respondentes (18,5%) discordam parcialmente e 6 respondentes (22,2%) mantiveram-se neutros (não concordam nem discordam). Parte significativa (59,3%) reconhece que o reconhecimento formal de colaboradores inovadores é um fator motivador para o surgimento de novas ideias e para o fortalecimento da cultura organizacional. No entanto, uma parcela considerável dos participantes expressou neutralidade (22,2%) ou discordância parcial (18,5%), indicando que nem todos percebem essa relação de forma tão direta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O perfil dos respondentes, composto majoritariamente por mulheres jovens, também pode influenciar positivamente a visão sobre a inovação e a cultura organizacional, considerando o crescimento da participação feminina em áreas estratégicas e de gestão no Brasil.

A pesquisa revela a importância de uma cultura organizacional que incentive a tomada de riscos, criando um ambiente onde os colaboradores se sintam seguros para experimentar e inovar sem o receio de punições; que valorize a capacitação contínua, investindo no desenvolvimento profissional dos funcionários para fortalecer a capacidade inovadora da organização e que esteja aberta a mudanças, promovendo flexibilidade e adaptabilidade para responder eficazmente às dinâmicas do mercado.

Os dados da pesquisa evidenciam ainda que os futuros administradores reconhecem a relevância de valores organizacionais sólidos, como ética, transparência, cooperação e abertura para novas ideias, na construção de uma cultura propícia à inovação. Esses dados reforçam a importância de as organizações promoverem ambientes que valorizem esses princípios, visando não apenas ao desenvolvimento interno, mas também à sua competitividade e sustentabilidade no mercado.



É importante ressaltar que a pesquisa demonstra que os dados coletados evidenciam que diversos aspectos da cultura organizacional, como estímulo à tomada de riscos, valorização da ética, cooperação, abertura a novas ideias e estilos de liderança, desempenham papéis cruciais na promoção da inovação. As percepções dos formandos refletem a importância de criar ambientes organizacionais que incentivem a experimentação, valorizem a capacitação contínua e promovam a confiança mútua.

Acerca dos rituais corporativos a pesquisa reforça que, tanto os rituais corporativos quanto as práticas de reconhecimento são considerados, em sua maioria, como instrumentos importantes para o desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora. No entanto, os resultados também apontam para a necessidade de um olhar mais atento por parte das empresas na forma como essas práticas são conduzidas, comunicadas e vivenciadas, a fim de garantir que seu impacto seja percebido de maneira mais abrangente entre todos os colaboradores.

Concluimos que os futuros administradores reconhecem a importância de uma cultura organizacional sólida e inovadora como fator estratégico para o sucesso das empresas. Elementos como liderança eficaz, comunicação aberta, valorização da diversidade, capacitação contínua, estímulo à experimentação e valorização de valores éticos e colaborativos são percebidos como essenciais para a promoção da inovação. Rituais corporativos e práticas de reconhecimento também se destacam como ferramentas relevantes, embora demandem maior atenção em sua aplicação. Assim, construir um ambiente organizacional que incorpore esses aspectos é decisivo para fortalecer a adaptabilidade, a competitividade e a sustentabilidade das organizações no cenário atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araújo. Cultura de inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, Jul./Ago. 2014.

CHIESA, V., COUGHLAN, P., & VOSS, C. A. Development of a technical innovation audit. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 105–136. 1996. doi: 10.1016/0737-6782(95)00109-3

CINTRA, Rodrigo. **O medo do fracasso e sua relação com a cultura organizacional: como o receio de errar impede a experimentação e o aprendizado contínuo.** Disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/o-medo-do-fracasso-e-sua-relação-com-cultura-como-receio-cintra-xwsuf#:~:text=No%20ambiente%20corporativo%2C%20o%20medo%20do%20fracasso%20é,limitando%20sua%20capacidade%20de%20inovar%20e%20aprender%20continuamente.> Acesso em 03.04.25.

Drucker, Peter. **Desafios gerências para o século XXI.** São Paulo: Editora Pioneira, 1999.



GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

Gil, Antônio Carlos, 1946 **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACIELE, Ana. **Mulheres ampliam presença no curso de Administração e já são maioria entre os formados**. Site do Conselho Federal de Administração – CFA. Texto de 28.03.2025. Disponível em <https://cfa.org.br/mulheres-ampliam-presenca-no-curso-de-administracao-e-ja-sao-maioria-entre-os-formados/#:~:text=De%20acordo%20com%20os%20dados%20do%20Censo%202022%2C,representam%2052%2C3%25%20do%20total%20de%20formados%20nesses%20cursos.> Acesso em 03.04.2025.

GUPTA, Praveen. **Inovação empresarial no século XXI**. Porto: Grupo Editorial Vida Económica, 2008.

HERNÁNDEZ-MOGOLLON, R., CEPEDA-CARRIÓN, G., CEGARRA-NAVARRO, J. G., & LEAL-MILLÁN, A. (2010). The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. **Journal of Organizational Change Management**, 23(4), 360-376. doi: 10.1108/09534811011055377

IBGE. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Censo demográfico 2022**. 2024. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-2020-censo4.html>. Acesso em 03 abr. 2025.

LEITE, Elenice M. Reestruturação produtiva, trabalho e qualificação no Brasil. In: **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo**, São Paulo, Atlas, 1996.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Rev. Katál. Florianópolis v. 10 n. esp. p. 37-45 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução a organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: FGV, 1983.

NEIVA, Filipa. **Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. Média & Jornalismo, Lisboa, vol.18 no.33 Lisboa nov. 2018

PARANHOS, Rovena Lopes. **Cultura organizacional e cognição social**. 2005. 89f. Dissertação em Psicologia do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. Cultura organizacional e valores. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 125–142, 2004.

SCHMIDT, T. Knowledge flows and R&D co-operation: firm-level evidence from Germany. **Manheim**, 2005. (ZEW Discussion Paper, n. 05-022).

SEGALEN, Martine. **Ritos e rituais contemporâneos**. Tradução: Maria de Lourdes Menezes. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUARA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



SILVA, Júlio Cesar Leite da. **Inovação organizacional**: a cultura de inovação como estratégia para competitividade e sustentabilidade nos negócios. Revista Tópicos, v. 2, n. 11, 2024.

TANG, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. **Technovation**, 18(5), 297-309. doi: 10.1016/S0166-4972(98)00009-1.

TRACY, Diane. 10 passos para o empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas. In: **10 passos para o empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Editora Record, 1994.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUARA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



PARTE II

RESUMOS EXPANDIDOS



O MARKETING DIGITAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A COMPETITIVIDADE DE PEQUENOS NEGÓCIOS

Gabriel Henrique Mendes dos Santos¹ Erik Araújo de Melo²; Samuel Ribeiro da Silva³; Gildete Evangelista da Silva⁴; Leticia Gabrielle de Pinho e Silva⁵; Sandra Mara dos Santos⁶.

RESUMO

O avanço das tecnologias digitais provocou mudanças significativas na forma como as empresas se relacionam com os consumidores e desenvolvem suas estratégias competitivas. Nesse contexto, o *marketing* digital passou a representar uma importante ferramenta para pequenos negócios, possibilitando maior alcance de público, fortalecimento da marca e ampliação das oportunidades de venda. O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância do marketing digital como estratégia competitiva para pequenos negócios, destacando suas contribuições, vantagens e desafios no cenário empresarial contemporâneo. A metodologia utilizada caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, desenvolvida por meio da análise de livros, artigos científicos e materiais acadêmicos relacionados ao marketing digital, empreendedorismo e transformação digital. Os resultados apontam que as ferramentas digitais contribuem diretamente para o fortalecimento da competitividade empresarial, principalmente por meio das redes sociais, produção de conteúdo e anúncios patrocinados. Entretanto, observa-se que a competitividade no ambiente digital exige planejamento estratégico, inovação e constante adaptação às mudanças tecnológicas e ao comportamento do consumidor. Conclui-se que o marketing digital deixou de representar apenas uma ferramenta de divulgação e passou a constituir uma estratégia essencial para a sustentabilidade e crescimento dos pequenos negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia empresarial; Transformação digital; Inovação; Comportamento do consumidor; Redes sociais.

INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas provocaram mudanças significativas no ambiente organizacional e no comportamento da sociedade. O avanço da *internet* e das tecnologias digitais modificaram a forma como consumidores buscam informações, realizam compras e se relacionam com empresas, exigindo das organizações novas estratégias de posicionamento e competitividade. Nesse contexto, o *marketing* digital passou a desempenhar papel

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: gabriel.santos8@unemat.br

² Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: erik.melo@unemat.br

³ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: Samuel.silva1@unemat.br

⁴ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: domgill@unemat.br

⁵ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: leticia.pinho@unemat.br

⁶ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: sandramara@unemat.br



fundamental para empresas que desejam ampliar sua presença no mercado e fortalecer o relacionamento com os clientes.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), a conectividade digital transformou o comportamento do consumidor contemporâneo, tornando o processo de compra mais interativo e influenciado pelas plataformas digitais. Os autores afirmam que consumidores modernos buscam informações online antes de realizarem decisões de compra, valorizando empresas que possuem presença ativa no ambiente digital.

Além disso, o crescimento das redes sociais proporcionou novas formas de comunicação empresarial. Plataformas como *Instagram*, *Facebook*, *TikTok* e *WhatsApp* passaram a ser utilizadas não apenas para divulgação de produtos e serviços, mas também como ferramentas estratégicas de relacionamento, posicionamento de marca e fidelização de clientes. Conforme destaca Torres (2018), o *marketing* digital possibilita segmentação de público, análise de métricas e maior proximidade com os consumidores, permitindo que empresas desenvolvam ações mais eficientes e direcionadas.

No caso dos pequenos negócios, o marketing digital apresenta vantagens relevantes devido ao menor custo operacional quando comparado às mídias tradicionais. Pequenas empresas conseguem ampliar seu alcance e desenvolver estratégias competitivas utilizando ferramentas acessíveis e de grande impacto comercial. Batista *et al.* (2023) afirmam que o ambiente digital se tornou essencial para pequenos empreendedores que buscam crescimento, visibilidade e fortalecimento da competitividade empresarial.

Entretanto, apesar das oportunidades oferecidas pelas ferramentas digitais, muitos pequenos negócios ainda enfrentam dificuldades relacionadas à adaptação tecnológica, produção de conteúdo e utilização estratégica das plataformas online. Pereira e Pereira (2025) destacam que a baixa maturidade digital de parte das empresas limita o aproveitamento eficiente das ferramentas de marketing digital, reduzindo o potencial competitivo dessas organizações.

Diante desse cenário, o presente trabalho busca analisar a importância do marketing digital como ferramenta estratégica para a competitividade de pequenos negócios, destacando suas contribuições, desafios e impactos no contexto empresarial contemporâneo.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho caracteriza-se como pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, teses e dissertações, permitindo aprofundamento teórico sobre o tema estudado.



Para o desenvolvimento deste estudo, foram analisadas obras relacionadas ao marketing digital, competitividade empresarial, empreendedorismo e transformação digital. Além disso, artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos e materiais institucionais produzidos por organizações como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), visando compreender os impactos das estratégias digitais no crescimento e fortalecimento dos pequenos negócios.

A abordagem qualitativa permitiu interpretar conceitos, comparar posicionamentos teóricos e analisar os desafios enfrentados pelas empresas diante das mudanças tecnológicas e comportamentais do mercado contemporâneo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O marketing digital tornou-se uma importante estratégia competitiva no cenário empresarial contemporâneo, principalmente diante das transformações provocadas pela evolução tecnológica e pela expansão das plataformas digitais. O crescimento da internet alterou significativamente a forma como consumidores se relacionam com marcas e realizam decisões de compra, exigindo das empresas maior adaptação ao ambiente digital.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), a conectividade modificou profundamente a jornada de compra do consumidor, tornando o acesso à informação mais rápido e influenciando diretamente o comportamento de consumo. Nesse contexto, empresas que não acompanham as transformações digitais acabam perdendo competitividade diante de organizações mais preparadas estrategicamente.

Além disso, o ambiente digital ampliou as possibilidades de divulgação e relacionamento entre empresas e consumidores. Batista *et al.* (2023) afirmam que o marketing digital passou a representar uma ferramenta essencial para pequenos negócios devido à capacidade de aproximação com o público e fortalecimento da presença empresarial no mercado. As redes sociais permitem comunicação instantânea, interação constante e desenvolvimento de estratégias mais direcionadas, favorecendo o posicionamento competitivo das organizações.

Outro aspecto relevante refere-se ao baixo custo operacional das ferramentas digitais quando comparadas aos meios tradicionais de publicidade. Pequenas empresas conseguem divulgar produtos e serviços utilizando redes sociais, anúncios patrocinados e produção de conteúdo digital sem necessidade de elevados investimentos financeiros. Vale Júnior e Santos (2022) destacam que o ambiente digital possibilitou maior democratização da divulgação empresarial, permitindo que



pequenos empreendedores competissem em mercados anteriormente dominados por organizações de grande porte.

Entretanto, embora o marketing digital apresente inúmeras vantagens competitivas, sua utilização estratégica ainda representa um desafio para muitas empresas. Pereira e Pereira (2025) afirmam que diversos pequenos negócios apresentam baixa maturidade digital, principalmente pela falta de planejamento estratégico e conhecimento técnico relacionado às ferramentas online. Isso demonstra que apenas a presença nas redes sociais não garante resultados positivos, sendo necessário desenvolver estratégias consistentes e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Além disso, a elevada competitividade presente no ambiente digital exige constante atualização profissional e produção de conteúdo relevante. Empresas que utilizam o marketing digital apenas como ferramenta de divulgação tendem a enfrentar dificuldades para manter relacionamento duradouro com os consumidores. Segundo Limeira (2015), o relacionamento digital tornou-se um fator essencial para a fidelização de clientes, principalmente em um mercado marcado pelo excesso de informações e pela rápida mudança no comportamento dos consumidores.

Outro fator importante refere-se à utilização do tráfego pago como estratégia de alcance e segmentação de público. Os anúncios patrocinados permitem direcionar campanhas para consumidores específicos com base em localização, idade, comportamento e interesses, aumentando as possibilidades de conversão e retorno financeiro. Entretanto, a utilização inadequada dessas ferramentas pode gerar desperdício de recursos e baixo desempenho empresarial, reforçando a importância do planejamento estratégico (Gabriel, 2010).

Observa-se ainda que o marketing digital não se limita apenas à realização de vendas online, mas envolve também posicionamento de marca, fortalecimento da identidade empresarial e desenvolvimento de relacionamento com os consumidores (Godin, 2000). Nesse sentido, a transformação digital deixou de representar uma tendência futura e passou a constituir uma necessidade estratégica para empresas que desejam crescimento e permanência no mercado competitivo contemporâneo.

Dessa forma, o marketing digital exerce influência significativa na competitividade dos pequenos negócios, tornando-se uma ferramenta estratégica fundamental para fortalecimento empresarial, inovação organizacional e sustentabilidade competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



O marketing digital representa uma importante ferramenta estratégica para a competitividade dos pequenos negócios no cenário empresarial contemporâneo. As transformações tecnológicas e as mudanças no comportamento do consumidor exigiram das empresas novas formas de comunicação, divulgação e relacionamento, tornando o ambiente digital essencial para o fortalecimento organizacional.

As ferramentas digitais possibilitam maior alcance de público, fortalecimento da marca e ampliação das oportunidades de venda, além de apresentarem custos mais acessíveis quando comparadas aos meios tradicionais de publicidade. Nesse sentido, observa-se que o *marketing* digital contribui diretamente para o crescimento e posicionamento competitivo das empresas no mercado.

Entretanto, a elevada competitividade presente no ambiente online exige planejamento estratégico, inovação e atualização constante. Apenas a presença digital não garante resultados positivos, sendo necessário desenvolver ações eficientes e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Conclui-se, portanto, que o *marketing* digital deixou de representar apenas uma alternativa de divulgação e passou a constituir uma estratégia essencial para a sustentabilidade, crescimento e competitividade dos pequenos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, Brunada Silva; SILVA, Tayze Andreza da; MENDES, Ijosiel; SILVA, Suélen Danúbia da; MARSOLI, Glaucimarcos Fakine; PEREIRA, Jairo Antônio Berteelli Francisco Gabaldi. A importância do marketing digital para pequenos negócios. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v.9.n.04. abr. 2023.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODIN, S. **Marketing de permissão**: transformando estranhos em amigos e amigos em clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

PEREIRA, J.; PEREIRA, M. **Maturidade digital em pequenos negócios brasileiros**: uma análise das práticas de marketing digital e seus desafios. *Revista Tópicos*, 2025.

SEBRAE. **Transformação digital para pequenos negócios**. Brasília: SEBRAE, 2023.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUARA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



TORRES, Cláudio. A bíblia do marketing digital. São Paulo: Novatec Editora, 2018.

VALE JÚNIOR, J.; SANTOS, R. **Marketing digital em micro e pequenas empresas: um estudo bibliométrico.** Revista Observatório de la Economía Latinoamericana, 2022.



RECONFIGURAÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE A TRANSIÇÃO DO EMPREGO PARA O EMPREENDEDORISMO

Márcio Bezerra Motta¹; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos²; Alexandre Nascimento³;
Maik Jhonata Pereira dos Santos⁴

RESUMO

Este trabalho apresenta uma revisão bibliográfica sobre a transição de funcionário para empresário, com ênfase nas mudanças de mentalidade necessárias ao exercício da atividade empreendedora. O objetivo é analisar, por meio da literatura científica, os fatores psicológicos, comportamentais e socioeconômicos que influenciam esse processo, com foco no contexto de Juara-MT. A metodologia é qualitativa, baseada em revisão bibliográfica das áreas de administração, psicologia organizacional e empreendedorismo. Os resultados evidenciam que a transição exige visão estratégica, resiliência, inteligência emocional e locus de controle interno, além da superação de barreiras psicológicas ligadas à cultura de estabilidade do emprego formal. O contexto de Juara-MT demonstra crescimento expressivo do empreendedorismo local, especialmente entre MEIs. Conclui-se que o sucesso na transição está condicionado à adoção de mentalidade empreendedora, ao planejamento prévio e ao suporte institucional disponível no município.

Palavras-chave: Empreendedorismo; mudança de mentalidade; transição de carreira; locus de controle; Juara-MT.

INTRODUÇÃO

No Brasil, o movimento de trabalhadores que deixam a condição de assalariados para abrir o próprio negócio tem crescido de forma expressiva. Segundo o relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023), o país está entre os que apresentam maiores índices de intenção empreendedora no mundo, impulsionado pela busca por independência e pela necessidade de geração de renda. Dornelas (2018) afirma que o empreendedorismo no Brasil surge tanto por oportunidade quanto por necessidade, especialmente em regiões onde as opções de emprego formal são limitadas.

Em municípios do interior, como Juara-MT, essa realidade é visível no crescimento de pequenos empreendimentos em setores variados. A transição não se restringe a questões técnicas, mas envolve uma profunda mudança de mentalidade: segundo Chiavenato (2012), a postura

¹ Discente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: marcio.bezerra@unemat.br

² Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: alessandra.maria@unemat.br

³ Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: alexandre.nascimento@unemat.br

⁴ Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: maik.santos@unemat.br



empreendedora exige visão estratégica, planejamento e liderança, competências que diferem das atribuições do trabalhador assalariado. Observa-se uma lacuna em estudos que investiguem essa mudança no interior brasileiro, onde fatores culturais e socioeconômicos influenciam fortemente o comportamento dos empreendedores (DOLABELA, 2008). Diante disso, este estudo analisa, por meio de revisão bibliográfica, as mudanças de mentalidade necessárias na transição de funcionário para empresário, identificando os fatores psicológicos, as competências exigidas e as particularidades do contexto empreendedor de Juara-MT.

METODOLOGIA

O trabalho é uma pesquisa qualitativa e exploratória desenvolvida por meio de revisão bibliográfica. Segundo Gil (2008), esse método é fundamental para que o pesquisador compreenda conceitos e teorias já consolidados na literatura. Minayo (2016) reforça que a abordagem qualitativa é indicada para investigações sobre comportamentos e mudanças de mentalidade, permitindo analisar dimensões subjetivas não captáveis por dados numéricos. O levantamento abrangeu Dornelas (2007; 2016; 2018), Schumpeter (1982; 1997), Chiavenato (2012), Dolabela (2008), Dweck (2017), Goleman (2011), McClelland (1961), Rotter (1966), Cameron e Quinn (2006), além de dados de Nascimento et al. (2025) e IBGE (2022) sobre Juara-MT. A análise foi interpretativa, com foco nos aspectos psicológicos e contextuais da transição para o empreendedorismo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O empreendedorismo: conceito, tipos e perfil do empreendedor

O empreendedorismo transcende a abertura de negócios ao se estabelecer como motor de inovação e desenvolvimento social. Schumpeter (1997) define o empreendedor como o agente da destruição criativa, que introduz inovações e impulsiona o desenvolvimento. Dornelas (2007) descreve o empreendedorismo como um processo de criação de valor com assunção de riscos calculados. O Quadro 1 sintetiza os principais tipos identificados na literatura, suas motivações e características.

Quadro 1 – Comparação entre os tipos de empreendedorismo segundo a literatura

Tipo de Empreendedorismo	Motivação Principal	Características	Autores de Referência
Por Necessidade	Escassez de emprego ou desemprego	Surgimento emergencial; menor planejamento; maior risco de insucesso	Dornelas (2007; 2014); GEM (2023)
Por Oportunidade	Identificação proativa de lacuna	Visão futura; planejamento estruturado; foco em	Dornelas (2014); Schumpeter (1997)



Tipo de Empreendedorismo	Motivação Principal	Características	Autores de Referência
	de mercado	inovação; maiores taxas de sobrevivência	
Corporativo / Intraempreendedorismo	Inovação dentro de organização existente	Colaboradores desenvolvem soluções internas; exige cultura favorável à inovação	Pinchot (1984); Chiavenato (2012)
Social	Solução de problemas sociais ou ambientais	Impacto social como objetivo central; rentabilidade garante sustentabilidade	Dolabela (2008)
Digital / Franquias	Tecnologia ou modelo já testado	Escalabilidade digital ou processos consolidados; perfis distintos de risco e investimento	Dornelas (2007; 2018)

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dornelas (2007; 2014; 2018); Schumpeter (1997); Pinchot (1984); Dolabela (2008); Chiavenato (2012).

O perfil do empreendedor é marcado por persistência, criatividade, liderança e necessidade de realização (McCLELLAND, 1961). Dornelas (2016) destaca que o empreendedor combina paixão com ação prática, assumindo riscos com equilíbrio — perfil que difere claramente do trabalhador assalariado.

Aspectos psicológicos da transição de funcionário para empreendedor

A jornada para o empreendedorismo é, antes de tudo, uma transformação psicológica profunda. Cameron e Quinn (2006) explicam que organizações hierárquicas criam uma Cultura da Estabilidade que reduz a propensão dos colaboradores à criatividade e ao risco. Esse processo é aprofundado pelo Locus de Controle Externo (ROTTER, 1966), que descreve a tendência de atribuir resultados a fatores externos, tornando o indivíduo menos propenso a assumir responsabilidades. Para superar essas barreiras, Dweck (2017) propõe o desenvolvimento da mentalidade de crescimento, pela qual habilidades são compreendidas como desenvolvíveis pelo esforço. Goleman (2011) destaca a inteligência emocional como diferencial para liderar equipes e manter motivação sob incerteza. Luthans (2002) reforça que o Capital Psicológico — composto por autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo — é condição essencial para a transição bem-sucedida. A convergência dessas perspectivas indica que empreender exige autodesenvolvimento deliberado, não apenas domínio técnico de gestão.

Contexto socioeconômico e empreendedorismo em Juara-MT

Juara-MT possui 34.906 habitantes, PIB per capita de R\$ 38.713,76 e IDHM de 0,682 (IBGE, 2022). Microempresas representam 46,8% do total e 60% dos empregos formais (NASCIMENTO et al., 2025). O crescimento do MEI entre 2019 e 2024 foi superior a 300%, de 638 para 1.940 empresas



ativas. Alta carga tributária e restrição de crédito comprometem a sobrevivência dos negócios (PESSOA; DINIZ, 2017), tornando o suporte do SEBRAE e da prefeitura determinante para fortalecer a mentalidade empreendedora e reduzir a mortalidade empresarial local.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transição de funcionário para empresário exige uma transformação psicológica que vai além do conhecimento técnico, envolvendo o desenvolvimento de visão estratégica, resiliência, inteligência emocional e locus de controle interno. A cultura de estabilidade do emprego formal representa a principal barreira a ser superada, exigindo o cultivo de uma mentalidade de crescimento. O contexto de Juara-MT demonstra crescimento expressivo do empreendedorismo local, com expansão superior a 300% de MEIs entre 2019 e 2024, evidenciando o potencial empreendedor do município. O planejamento prévio, a capacitação contínua e o suporte institucional são condições essenciais para o sucesso na transição e para a sustentabilidade dos novos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 9 ago. 1943.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture. Revised edition**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando Asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 27. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DWECK, C. S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil 2023:**



relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2023.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Juara – Panorama. **Censo 2022**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mt/juara.html>.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUTHANS, Fred. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 6, p. 695-706, 2002.

McCLELLAND, David C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand Company, 1961.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2016.

NASCIMENTO, Alexandre; RIBEIRO, Luciano; SANTOS, Alessandra Maria Filippin dos Passos; SILVA, Gildete Evangelista da. O papel das micro e pequenas empresas no desenvolvimento de Juara–MT. **Revista Brasileira de Empreendedorismo, Gestão e Desenvolvimento Regional (RBEGDR)**, v. 5, n. 2, p. 20–34, 2025.

PESSOA, E.; DINIZ, M. **Desafios das micro e pequenas empresas no Brasil**. Revista de Gestão, v. 24, n. 1, p. 45-58, 2017.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**. New York: Harper & Row, 1984.

ROTTER, Julian B. **Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement**. **Psychological Monographs: General and Applied**, v. 80, n. 1, p. 1-28, 1966.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.



CAUSAS E DETERMINANTES DO ENCERRAMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE JUARA/MT (2019-2025)

Alexander Junior da Silva Vieira¹; Renata Freitag²; Ana Rigel de Souza Santos³; Vanderleia Salette Mantovani⁴

RESUMO

Este estudo investiga os principais motivos que levam ao fechamento de empresas no município de Juara, Mato Grosso, com recorte temporal entre 2019 e 2025. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso com abordagem mista, utilizando coleta de dados documentais e entrevistas com servidores públicos de departamentos tributários e de atendimento empresarial. Os resultados apontam que o Microempreendedor Individual (MEI) é o porte mais afetado por falências. Identificou-se que a má gestão financeira, a confusão entre finanças pessoais e empresariais, a escassez de capital de giro e os impactos remanescentes da pandemia de COVID-19 são os fatores preponderantes para o insucesso dos negócios locais. Conclui-se que a fragilidade no planejamento estratégico e a instabilidade econômica nacional comprometem a longevidade das organizações no Vale do Arinos.

PALAVRAS-CHAVE: Mortalidade empresarial; Gestão financeira; Microempreendedor Individual; Vale do Arinos.

INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios no Brasil é marcado por uma complexidade que impõe desafios rigorosos à sobrevivência das organizações, especialmente as de pequeno porte (Junior; Rodrigues, 2021). Em Juara/MT, município central da microrregião do Vale do Arinos, o fenômeno da falência empresarial gera impactos socioeconômicos diretos, como a redução da circulação de renda e a perda de postos de trabalho. Embora a economia local seja impulsionada pelo agronegócio, o setor de comércio e serviços enfrenta vulnerabilidades estruturais.

Em municípios de pequeno e médio porte como Juara, o fenômeno da falência empresarial apresenta impactos mais acentuados, afetando diretamente a geração de empregos, a arrecadação pública e a circulação de renda (Silva et al., 2024). As causas desse cenário são multifatoriais,

¹ Estudante do Curso de Administração, Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: alexander.vieira@unemat.br.

² Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: renata.freitag@unemat.br.

³ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: ana.rigel@unemat.br.

⁴ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: vanderleia.mantovani1@unemat.br.



envolvendo aspectos econômicos, administrativos e estruturais, como crises financeiras, má gestão, alta competitividade, burocracia e dificuldades de acesso ao crédito (Alves, 2020).

A falência não é um evento isolado, mas, o ápice de problemas acumulados na gestão e a incapacidade de adaptação às mudanças de mercado. Diante desse cenário, esta pesquisa analisou as principais causas identificadas nos registros oficiais e nas percepções técnicas para o fechamento de empresas em Juara/MT, buscando contribuir para o entendimento das dinâmicas que levam à descontinuidade dos empreendimentos locais entre 2019 e 2025.

METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem mista, integrando métodos qualitativos e quantitativos para uma análise holística do fenômeno. Quanto à natureza, o estudo foi bibliográfico, documental e de campo (Gil, 2019). Foram analisados dados secundários de órgãos como SEBRAE (2023) e IBGE (2024), além de registros municipais de empresas ativas e inativas.

O instrumento principal de coleta foi um questionário semiestruturado aplicado aos dois servidores públicos, um da Divisão de Gestão Administrativa da Fiscalização e o outro do Centro de Atendimento Empresarial de Juara. As informações qualitativas foram tratadas por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo categorizar os motivos de falência das empresas citados pelos especialistas que lidam diretamente com a baixa de CNPJs no município.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados obtidos revelam que o cenário empresarial em Juara apresenta uma "estabilidade com leve crescimento", contudo, o número de encerramentos de atividades teve um aumento perceptível, especialmente entre os anos de 2020 e 2022. Para 2020, houve 17 encerramentos das atividades e 125 aberturas; 2021, registrando 30 baixas e 182 novas empresas abertas e em 2022, nenhum fechamento e 222 novos cadastros junto a prefeitura municipal.

De acordo com as informações coletadas, observa-se que o maior número de encerramentos de empresas no município ocorre entre os Microempreendedores Individuais (MEI). Ao analisar, especificamente, os motivos para a falência em Juara, os registros e depoimentos técnicos destacam os seguintes fatores fundamentais:

- Deficiência na Gestão Financeira: Apontada como o principal motivo para MEIs, manifestando-se na incapacidade do empreendedor em separar as contas pessoais das empresariais. Esse comportamento eleva o custo de vida do empresário à custa do caixa da empresa.



- Crise de Capital de Giro: A baixa capacidade de manter recursos para a operação diária impossibilita a sobrevivência em períodos de queda no consumo ou sazonalidade.
- Impacto da Pandemia de COVID-19: O período entre 2020 e 2022 foi crítico para o comércio varejista local, resultando em um volume significativo de encerramentos por inviabilidade financeira acumulada.
- Endividamento e Irregularidade Fiscal: O acúmulo de débitos e a dificuldade em manter a regularidade tributária levam ao encerramento voluntário ou à falência de fato.
- Fatores Externos: A instabilidade política e econômica em nível federal reflete na retração do consumo local, afetando principalmente, setores como vestuário e alimentação familiar.

A discussão desses resultados corrobora com a teoria de Piasentini *et al.* (2022), indicando que em regiões majoritariamente compostas por microempreendimentos, as limitações financeiras e de capacitação tornam os negócios mais propícios ao insucesso. Em Juara, observa-se que prestadores de serviço tendem a fechar suas empresas para retornar ao regime CLT em busca de estabilidade, enquanto comerciantes sucumbem à falta de preparo para enfrentar oscilações de mercado.

Portanto, a falência das empresas em Juara/MT é desencadeada primordialmente por deficiências estruturais na gestão financeira, manifestadas pela ausência de controle sobre custos, receitas e fluxo de caixa. De acordo com os registros e percepções técnicas, a incapacidade de muitos empreendedores em separar o patrimônio pessoal das finanças empresariais compromete diretamente a sustentabilidade do negócio, gerando uma crise crônica de capital de giro e endividamento acumulado. Essa fragilidade interna é agravada pela falta de planejamento estratégico e de capacitação gerencial, uma vez que muitos gestores iniciam suas atividades focando apenas no conhecimento técnico, sem realizar estudos de mercado ou estruturar a governança necessária para enfrentar a carga tributária e as obrigações legais vigentes.

Somado aos desafios de gestão, fatores externos e setoriais atuam como catalisadores para o encerramento precoce das atividades, com destaque para a vulnerabilidade do comércio varejista de pequeno porte nos segmentos de vestuário e alimentação. Esses setores operam com margens de lucro reduzidas e são os primeiros a sofrer os impactos da queda no consumo e das oscilações da economia nacional. O período entre 2019 e 2025 evidenciou ainda o peso de eventos atípicos, como a pandemia de COVID-19, que entre 2020 e 2022 acelerou a mortalidade empresarial de organizações que já possuíam baixa resiliência financeira, consolidando um cenário onde a sobrevivência no mercado regional depende da superação do amadorismo administrativo em prol de uma atuação mais estratégica.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação permitiu concluir que a falência de empresas em Juara/MT está profundamente ligada à falta de profissionalismo na gestão interna. A vulnerabilidade do MEI, o maior grupo afetado, demonstra que o empreendedorismo por necessidade muitas vezes carece do suporte gerencial indispensável para a manutenção do capital de giro e para a separação patrimonial.

Fatores macroeconômicos e os efeitos severos da pandemia de COVID-19 atuaram como catalisadores, mas a base do fechamento reside na ausência de planejamento estratégico eficaz. Para reduzir esses índices, é imperativo o fortalecimento de políticas de apoio e capacitação técnica em gestão financeira, visando transformar a mentalidade do empreendedor local e garantir a sustentabilidade do setor empresarial regional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, B. H. da S. et al. **Empreendedorismo e planejamento financeiro: percepções financeiras das pessoas que abriram microempresas em Arapiraca no ano de 2018**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Alagoas, Arapiraca, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Juara**: panorama. Rio de Janeiro: IBGE, [2024]. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/juara/panorama>. Acesso em: 02 maio 2026.

JUNIOR, J. R.; RODRIGUES, M. **Gestão estratégica e falência empresarial**. Revista de Administração Contemporânea, 2021.

PIASENTINI, E. et al. Possíveis causas da mortalidade precoce de microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 20, p. 147-159, 2022.

SEBRAE Nacional. **Empreendedorismo por necessidade cresce no Brasil e demonstra capacidade de adaptação dos brasileiros**. Brasília: SEBRAE, 2023.

SILVA, J. A. G. da et al. As principais causas de falência das pequenas empresas no Brasil no período de 2012 a 2022. **Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz**, Campo Mourão, v. 2, n. 1, p. e397-e397, 2024.



CRISE CLIMÁTICA: IMPACTOS AMBIENTAIS, SOCIAIS E ECONÔMICOS NO SÉCULO XXI

Kamila Renata Paulino Cordeiro¹; Mariany Geller Capelli²; Priscila Onório dos Santos³; Gildete Evangelista da Silva⁴; Letícia Gabrielle de Pinho e Silva⁵; Sandra Mara dos Santos⁶

RESUMO

A crise climática tem se consolidado como um dos principais desafios enfrentados pela humanidade no século XXI. Caracteriza-se pelas mudanças significativas nos padrões climáticos globais, ocasionadas principalmente pela intensificação das atividades humanas, como queima de combustíveis fósseis, desmatamento, industrialização acelerada e expansão agropecuária. Essas práticas resultam no aumento da emissão de gases de efeito estufa, intensificando o aquecimento global e provocando alterações ambientais expressivas. Entre os principais impactos observados destacam-se elevação da temperatura média global, derretimento de geleiras, aumento do nível do mar, ocorrência de eventos climáticos extremos, perda da biodiversidade e comprometimento dos recursos hídricos. Além disso, a crise climática gera consequências econômicas e sociais, afetando diretamente a segurança alimentar, saúde pública e qualidade de vida da população, especialmente em regiões vulneráveis. O presente resumo tem como objetivo analisar a literatura sobre as principais causas da crise climática, seus impactos ambientais, sociais e econômicos. A metodologia utilizada baseou-se em pesquisa bibliográfica, com análise de artigos científicos, livros e relatórios de organismos internacionais. Os resultados do levantamento demonstram que a adoção de práticas sustentáveis e políticas ambientais eficazes é fundamental para minimizar os impactos das mudanças climáticas e promover equilíbrio entre desenvolvimento econômico e preservação ambiental.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Aquecimento global; Meio ambiente; Desenvolvimento sustentável.

INTRODUÇÃO

A intensificação das mudanças climáticas tem despertado preocupação crescente em governos, pesquisadores e organizações internacionais. A crise climática refere-se às alterações significativas e aceleradas no clima global provocadas, sobretudo, pela ação humana. Embora o clima terrestre

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: kpcordeiro28@gmail.com

² Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: mariany.geller@unemat.br

³ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: Priscila.onorio@unemat.br

⁴ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: domgill@unemat.br

⁵ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: leticia.pinho@unemat.br

⁶ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: Sandra.mara@unemat.br



apresente variações naturais ao longo da história, observa-se, atualmente, uma aceleração sem precedentes desses processos, vinculada ao modelo de desenvolvimento econômico baseado na exploração intensiva dos recursos naturais.

Nesse contexto, o avanço das atividades industriais e o crescimento econômico passaram a exercer forte pressão sobre o meio ambiente, intensificando os impactos ambientais em escala global. O aumento da produção, do consumo e da demanda por energia contribuiu para a ampliação das emissões de gases poluentes e para o agravamento das mudanças climáticas.

Desde a Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, houve um aumento expressivo na utilização de combustíveis fósseis, como carvão, petróleo e gás natural. Essa dependência energética contribuiu diretamente para a elevação das emissões de dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄) e outros gases de efeito estufa, responsáveis pela retenção de calor na atmosfera.

Conforme dados do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas, a temperatura média global aumentou aproximadamente 1,1°C em relação aos níveis pré-industriais. Tal aumento já ocasiona impactos relevantes em diferentes regiões do planeta, incluindo alterações nos regimes de chuva, secas prolongadas, enchentes severas e ondas de calor extremo.

No Brasil, os efeitos da crise climática também são perceptíveis. O aumento do desmatamento, especialmente na Floresta Amazônica e no Cerrado, compromete a regulação climática e hídrica, agravando problemas ambientais e econômicos. Diante desse cenário, este trabalho busca compreender as causas da crise climática e analisar seus impactos.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica. A construção do trabalho ocorreu por meio de levantamento e análise de materiais científicos relacionados à temática da crise climática. Nesse sentido, Gil (2002) defende que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, uma vez que se utiliza de material já elaborado por outros autores.

Os dados foram artigos acadêmicos artigos acadêmicos e livros. Entre outras fontes foi consultado o relatório *Intergovernmental Panel on Climate Change – IPCC (2023)*.

A análise dos dados ocorreu de forma descritiva e interpretativa, permitindo identificar causas, impactos e estratégias relacionadas às mudanças climáticas globais.



RESULTADO E DISCUSSÕES

A crise climática possui múltiplas causas associadas principalmente às atividades antrópicas. A principal delas consiste na emissão excessiva de gases de efeito estufa decorrente da queima de combustíveis fósseis utilizados em indústrias, transportes e produção energética. O atual cenário de crise climática, de acordo com Nobre *et al.* (2017), é um reflexo direto do modelo de produção energética global, onde a dependência de combustíveis fósseis acelera as emissões de gases de efeito estufa e compromete a estabilidade dos sistemas ecológicos.

O desmatamento configura-se como um dos agravantes centrais da crise climática, uma vez que a supressão da cobertura vegetal não apenas reduz drasticamente a capacidade natural de absorção de carbono por meio da fotossíntese, mas também compromete a biodiversidade e altera os ciclos hidrológicos essenciais para o equilíbrio do planeta. Essa degradação ambiental desencadeia uma sucessão de impactos críticos, como o aumento da temperatura média global e o consequente degelo das calotas polares, o que resulta na elevação do nível dos oceanos, além de provocar a acidificação dos mares, a extinção acelerada de espécies e a desertificação de vastas áreas, tornando os solos improdutivos e vulneráveis. Nesse sentido, Nobre e Lovejoy (2018), evidenciam que o desmatamento acumulado altera a reciclagem de umidade e a capacidade de sumidouro de carbono da floresta, impulsionando os impactos sistêmicos que variam da acidificação oceânica à perda irreversível de habitats e espécies.

No aspecto social, comunidades vulneráveis são as mais afetadas pelos efeitos climáticos. Eventos extremos como enchentes, secas e furacões provocam deslocamentos populacionais, insegurança alimentar e agravamento de desigualdades sociais. Esse fenômeno, frequentemente denominado injustiça climática, evidencia que as populações com menor pegada de carbono são, paradoxalmente, as que sofrem primeiro e com maior intensidade as perdas materiais, culturais e de saúde, gerando um ciclo de pobreza do qual é cada vez mais difícil escapar sem políticas públicas de mitigação específicas. Segundo Beck (2011), esse cenário configura uma distribuição global de riscos onde a escassez de recursos financeiros e infra estruturais impossibilita uma resposta resiliente, transformando desastres naturais em crises humanitárias permanentes."

Na economia, setores como agricultura, turismo, infraestrutura e energia enfrentam prejuízos significativos. A redução da produtividade agrícola, por exemplo, impacta diretamente preços de alimentos e abastecimento. Além disso, a instabilidade climática eleva os custos de seguros e manutenção de infraestrutura, enquanto a escassez de recursos hídricos compromete a matriz energética, forçando o acionamento de fontes mais caras e poluentes. Esse cenário cria um ciclo de



inflação verde, onde a degradação ambiental e os custos de transição elevam o custo de vida e reduzem a competitividade econômica global. Nesse contexto, Assad e Assad (2024) demonstra que a instabilidade climática gera choques de oferta que não apenas elevam os preços, mas provocam desigualdades regionais acentuadas, uma vez que estados com economias baseadas no agronegócio sofrem perdas diretas de receita e produtividade."

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crise climática configura-se como problema global complexo e multidimensional. Seus impactos ultrapassam questões ambientais, afetando economia, saúde pública, segurança alimentar e estabilidade social.

Nesse contexto, a crise climática revela-se um desafio multidimensional que exige uma ruptura com os modelos convencionais de produção e consumo. Os resultados deste estudo indicam que a mitigação dos impactos climáticos não depende apenas de avanços tecnológicos, mas da articulação estratégica entre o Estado, o setor privado e a sociedade civil. Portanto, a consolidação de políticas públicas ambientais robustas, aliada ao investimento em inovação e ao fortalecimento de acordos internacionais, constitui o caminho indispensável para assegurar a resiliência econômica e a justiça social para as futuras gerações."

REFERÊNCIAS

- ASSAD, Eduardo Delgado. ASSAD, Maria Leonor Ribeiro Casimiro Lopes. **Mudanças climáticas e limites à produtividade agrícola no Brasil**, n. 38 (112), 2024.
- BECK, Ulrich. **Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- IPCC - Climate Change 2023: Synthesis Report. Geneva, 2023. Disponível em <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>. Acesso em: 10 abr. 2026.
- LOVEJOY, Thomas E.; NOBRE, Carlos. Amazon tipping point. **Science Advances**, v. 4, n. 2, 2018.
- NOBRE, C. A., MARENGO, J. A., SOARES, W. R., ASSAD, E. D., SCHAEFFER, R., SCARANO, F. R., & Hacon, S. S. (2015). Riscos de Mudanças Climáticas no Brasil e Limites à Adaptação. Brasília, DF: Embaixada do Reino Unido no Brasil. In. NOBRE, Carlos A.; MARENGO, José A. **Mudanças climáticas em rede: um olhar interdisciplinar (orgs)**. São José dos Campos, SP: INCT, 2017.



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM CARTÓRIOS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO DOCUMENTAL

Beatriz Rodrigues Santos Silva¹; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos²; Renata Freitag³;
Ana Rigel⁴

RESUMO

A popularização de ferramentas de inteligência artificial (IA), como o ChatGPT, intensificou o debate sobre a aplicação dessa tecnologia em instituições tradicionais da sociedade brasileira, como os cartórios. O presente estudo tem como objetivo analisar, por meio de revisão bibliográfica, de que forma a inteligência artificial pode contribuir para a modernização da análise e gestão de documentos em cartórios, com foco nas possibilidades, benefícios e desafios desse processo no contexto do município de Juara-MT. A metodologia adotada é de natureza qualitativa e exploratória, baseada em revisão bibliográfica de obras e artigos das áreas de administração, direito registral e tecnologia da informação. Os resultados evidenciam que a IA por meio de automação de processos, processamento de linguagem natural e aprendizado de máquina possui potencial expressivo para otimizar fluxos de trabalho, reduzir erros humanos e aumentar a segurança documental nos cartórios. A modernização do sistema registral brasileiro, impulsionada pela Lei do SERP e pelo ONR, reforça a necessidade de incorporação de tecnologias emergentes nessas instituições. Conclui-se que a adoção da IA nos cartórios é estratégica e inevitável, desde que acompanhada de planejamento, capacitação das equipes e respeito aos princípios jurídicos que regem a atividade registral.

Palavras-chave: Inteligência artificial; cartórios; gestão documental; automação; registro de imóveis.

INTRODUÇÃO

No primeiro semestre de 2023, a popularização do ChatGPT capturou a atenção da coletividade para uma das tecnologias mais promissoras da atualidade: a inteligência artificial (IA). A formidável versatilidade desse algoritmo, competente em diversas tarefas ligadas à linguagem e à compreensão da expressão natural, justifica o interesse crescente por sua aplicação em diferentes setores (Baumbach; Trindade, 2023). Nesse contexto, os cartórios, especialmente o registro de imóveis, surgem como ambiente favorável para reflexão, uma vez que desempenham papel central na garantia da segurança jurídica e da organização social.

O registro de imóveis é fundamental para garantir a segurança jurídica do sistema imobiliário brasileiro, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social. Como atividade jurídica de

¹ Discente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: beatriz.silva5@unemat.br

² Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: alessandra.maria@unemat.br

³ Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: renata.freitag@unemat.br

⁴ Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: ana.rigel@unemat.br



caráter decisório, surgem questionamentos sobre as possibilidades e os limites do uso da IA nesse contexto (Yendo; Holdefer; Alves, 2022). Segundo Peixoto (2022), sem a adaptação às novas tecnologias, a tendência seria o esvaziamento gradual da atividade cartorária, sendo indispensável a adaptação da prestação dos serviços notariais e de registros ao ambiente digital. Para Martins (2024), a informatização e automação de procedimentos têm resultado na redução do tempo necessário para tarefas cartorárias, contribuindo para a celeridade dos serviços prestados.

No município de Juara-MT, os cartórios são essenciais na formalização de atos jurídicos e patrimoniais, mas ainda enfrentam desafios como burocracia, processos lentos e risco de erros humanos. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar, por meio de revisão bibliográfica, de que forma a inteligência artificial pode contribuir para a modernização da análise e gestão de documentos em cartórios, identificando benefícios, limitações e desafios desse processo.

METODOLOGIA

O trabalho caracteriza-se como pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica. Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória é recomendada quando o objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema estudado e gerar insights a partir da realidade investigada. A pesquisa bibliográfica possibilita amplo alcance de informações e permite utilizar dados dispersos em diversas publicações, auxiliando na construção do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo (GIL, 1994).

O levantamento abrangeu obras e artigos das áreas de administração, direito registral, tecnologia da informação e inteligência artificial, considerando autores como Russell e Norvig (2004), Rayan e dos Santos (2023), Martins (2024), Oliveira (2024), Peixoto (2022), além de legislações como a Lei nº 6.015/1973, a Lei nº 8.935/1994 e a Lei nº 14.382/2022. A análise foi realizada de forma interpretativa, buscando identificar convergências e lacunas na literatura, com foco nas possibilidades e desafios da aplicação da IA nos processos de gestão documental em cartórios.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Evolução histórica e estrutura legal dos cartórios no Brasil

A história dos cartórios brasileiros remonta ao período colonial, com a inserção dos serviços notariais pelos primeiros colonizadores portugueses por volta de 1500. O Registro de Imóveis tem sua origem na Lei nº 601/1850 e consolidou-se com o Código Civil de 1916, que estabeleceu que a propriedade imóvel só se adquire pelo registro (Paiva, 2014). Atualmente, a Lei nº 8.935/1994



regulamenta o Art. 236 da Constituição Federal, garantindo publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos.

Modernização registral: SERP, ONR e digitalização

O sistema registral brasileiro tem passado por transformações significativas impulsionadas pela integração das tecnologias digitais. A Lei nº 14.382/2022 instituiu o Sistema Eletrônico dos Registros Públicos (SERP), integrando bases de dados dos cartórios e permitindo acesso on-line, procedimentos eletrônicos e interoperabilidade entre serventias. Medidas como a emissão de certidões digitais, o registro eletrônico de títulos e o uso de assinaturas eletrônicas avançadas reduziram a necessidade de deslocamentos físicos, agilizando processos e promovendo a inclusão digital (Cardoso, 2023). O Operador Nacional do Registro de Imóveis Eletrônico (ONR), criado pela Lei nº 13.465/2017, coordena a implementação de processos padronizados e eficientes, garantindo interoperabilidade entre cartórios em todo o país e contribuindo para a redução de erros e fraudes (Tavares, 2018).

Inteligência artificial: conceitos, evolução e aplicações em cartórios

A inteligência artificial é definida por Russell e Norvig (2004) como campo universal que sistematiza e automatiza tarefas intelectuais, abrangendo desde sistemas que pensam e atuam como seres humanos até sistemas que atuam racionalmente. O Processamento de Linguagem Natural (PLN), subcampo da IA, compreende algoritmos capazes de tratar aspectos da linguagem humana, sons, palavras e frases, possibilitando a interação entre pessoas e máquinas e sendo amplamente utilizado em assistentes virtuais como Alexa e Cortana (Pinto, 2015). O aprendizado de máquina, por sua vez, permite tornar um sistema autônomo a nível de tomar suas próprias decisões a partir de grandes volumes de dados (Monard; Baranauskas, 2003).

Nos cartórios, a IA pode auxiliar nos processos de análise de dados, confecção de documentos e reconhecimento de pessoas por voz, imagem ou vídeo (Oliveira, 2024). A automação de processos representa uma das principais vantagens, liberando colaboradores para atividades mais estratégicas e reduzindo erros humanos. Rayan e dos Santos (2023) destacam que a IA e a automação promovem eficiência, economia de tempo e recursos, permitindo que as organizações se concentrem em atividades de maior valor agregado. No entanto, a implementação eficaz requer planejamento cuidadoso e consideração dos impactos nas equipes, garantindo equilíbrio entre automação e trabalho humano. Desafios como custo de implantação, necessidade de capacitação e adequação à Lei Geral



de Proteção de Dados (LGPD) são apontados como obstáculos relevantes a serem superados (Oliveira, 2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inteligência artificial apresenta potencial expressivo para modernizar a análise e gestão de documentos em cartórios, otimizando fluxos de trabalho, reduzindo erros humanos e aumentando a segurança documental, em relação a modernização do sistema registral brasileiro, por meio do SERP e do ONR, reforça a trajetória de digitalização e cria ambiente favorável à incorporação de tecnologias emergentes nas serventias extrajudiciais.

A adoção da IA nos cartórios exige planejamento estruturado, capacitação contínua das equipes e adequação às normas de proteção de dados, garantindo que a modernização não comprometa os princípios jurídicos que regem a atividade registral. Dessa forma, o contexto do município de Juara-MT demonstra a relevância de investigar essa temática em realidades locais, onde os cartórios exercem papel fundamental na segurança jurídica da população.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMBACH, R.; TRINDADE, A. S. Inteligência Artificial e Direito. **Revista de Direito Notarial**, v. 5, n. 2, 2023.

BRASIL. Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973. Dispõe sobre os registros públicos. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 31 dez. 1973.

BRASIL. Lei nº 8.935, de 18 de novembro de 1994. Regulamenta o art. 236 da Constituição Federal, dispondo sobre serviços notariais e de registro. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 21 nov. 1994.

BRASIL. Lei nº 13.465, de 11 de julho de 2017. Dispõe sobre a regularização fundiária rural e urbana. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 12 Jul. 2017.

BRASIL. Lei nº 14.382, de 27 de junho de 2022. Institui o Sistema Eletrônico dos Registros Públicos (SERP). **Diário oficial da união**: Brasília, DF, 28 jun. 2022.

CARDOSO, A. Modernização do sistema registral: o SERP e a digitalização dos cartórios. **Revista de Direito Notarial**, v. 5, n. 1, 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.



MARTINS, R. A. R. D. S. A tecnologia no âmbito do registro de imóveis como instrumento da solidariedade na concretização da dignidade humana, no processo das intersecções jurídicas entre o público e o privado derivado do constitucionalismo contemporâneo brasileiro. 2024. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2024. Disponível em: Repositório UNISC. Acesso em: 19 maio 2026.

MONARD, M. C.; BARANAUSKAS, J. A. Conceitos sobre aprendizado de máquina. *Sistemas Inteligentes: Fundamentos e Aplicações*, Barueri: Editora Manole, v. 1, n. 1, p. 89-114, 2003.

OLIVIEIRA, Apoena Silva. **Cartórios de registro de imóveis: um roteiro para o desenvolvimento de política de preservação digital**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquivologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2024.

PAIVA, J. P. L. **I curso em direito imobiliário registral aplicado aos bens públicos: registro de imóveis**. Porto Alegre: Registro de Imóveis 1ª Zona de Porto Alegre, 2014.

PEIXOTO, A. **Tecnologia e serventias extrajudiciais: inovação e adaptação no ambiente digital**. São Paulo: RT, 2022.

PINTO, R. **Processamento de linguagem natural e assistentes virtuais**. São Paulo: Novatec, 2015.

RAYAN, V.; DOS SANTOS, M. D. S. **IA e automação de processos: automação de tarefas repetitivas e otimização de fluxos de trabalho**. *Jornada Acadêmica*, v. 7, n. 1, p. 1-1, 2023.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. **Inteligência Artificial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TAVARES, A. O sistema eletrônico de registro de imóveis e o ONR. **Revista de Direito Imobiliário**, v. 41, n. 84, p. 1-20, 2018.

YENDO, G. M. H.; HOLDEFER, D. L.; ALVES, D. P. **Inteligência artificial no registro de Imóveis brasileiro: desafios e possibilidades**. *Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias*, v. 8, n. 1, p. 128-145, 2022.



A DUALIDADE DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: O EMBATE ENTRE O VÍNCULO AFETIVO E A RACIONALIDADE ESTRATÉGICA

Bruna Karolyne de Lima Lopes¹; Renata Freitag²; Alessandra Maria Filippini dos Passos Santos³; Ana Maria de Lima⁴

RESUMO

O presente resumo expandido analisa a influência dos vínculos emocionais na administração de empresas familiares, investigando como a subjetividade das relações de parentesco impacta a tomada de decisão estratégica. A pesquisa, de caráter descritivo e abordagem mista, utiliza o modelo dos três círculos (família, propriedade e gestão) para compreender as tensões intrínsecas a esse modelo de negócio. Os resultados demonstram que, embora os valores familiares confirmem identidade e agilidade à organização, a ausência de profissionalização e a dificuldade em separar conflitos domésticos da esfera profissional comprometem a sustentabilidade a longo prazo. Conclui-se que a implementação de mecanismos de governança é essencial para mitigar os riscos da sobreposição emocional na gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Sucessão; Profissionalização; Tomada de decisão; Conflitos organizacionais.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam um dos pilares fundamentais da economia mundial, sendo responsáveis por significativa geração de emprego, renda e inovação (Alencar, 2022). No Brasil, sua relevância é ainda mais expressiva, visto que compõem grande parte do tecido empresarial, abrangendo desde pequenos empreendimentos até grandes corporações com atuação nacional e internacional (Silva, 2025). Apesar de sua importância econômica e social, a gestão em empresas familiares apresenta particularidades que as diferenciam de outros tipos de organizações (Rosignoli, 2015), especialmente pelo entrelaçamento entre os vínculos emocionais dos membros familiares e as práticas de gestão estratégica necessárias para garantir sua sobrevivência e crescimento.

Logo, as empresas familiares representam a espinha dorsal da economia global e brasileira, destacando-se pela resiliência e pelo forte apego aos valores dos fundadores. No entanto, a característica que as torna únicas, a presença da família na gestão, é também a fonte de seus maiores desafios. A sobreposição dos sistemas "família" e "empresa" cria um ambiente onde decisões que

¹ Estudante do Curso de Administração, Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: bruna.karoline@unemat.br.

² Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: renata.freitag@unemat.br.

³ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: alessandra.maria@unemat.br.

⁴ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: ana.lima@unemat.br.



deveriam ser puramente racionais são, muitas vezes, permeadas por vínculos emocionais. Portanto, a dinâmica familiar é um fator crucial para a sobrevivência de negócios (Santos, 2024).

O problema central desta análise reside na dificuldade de equilibrar a afetividade e a lealdade familiar com as exigências de eficiência e competitividade do mercado. Quando as questões emocionais não são devidamente separadas das profissionais, a organização enfrenta riscos de estagnação, conflitos sucessórios e perda de talentos. Este trabalho discute como essa dinâmica ocorre, focando na necessidade de profissionalização para garantir a longevidade do negócio.

METODOLOGIA

A metodologia fundamentou-se em uma pesquisa qualitativa e exploratória caracterizada como um estudo de caso descritivo (Bardin, 2016). A fundamentação teórica baseou-se em revisão bibliográfica de autores especialistas em empresas familiares. Para a coleta de dados primários, utilizou-se um roteiro de entrevista estruturado (conforme o Apêndice do arquivo original) aplicado aos dois gestores de empresas familiares em Juara/MT.

O instrumento de coleta abordou tópicos como: centralização de poder, formalidade em reuniões estratégicas, critérios de sucessão e, especificamente, o impacto dos conflitos familiares no dia a dia organizacional. A análise dos dados foi realizada através da técnica de categorização, confrontando as práticas observadas com os modelos teóricos de governança e gestão profissionalizada.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da pesquisa em Juara/MT corroboram a tese de que o vínculo emocional é uma variável onipresente na gestão familiar. Os dados revelam padrões específicos de comportamento organizacional: observou-se que as decisões estratégicas muitas vezes ocorrem de maneira informal, fora de reuniões agendadas, sendo centralizadas em um único membro da família (geralmente o patriarca ou fundador). Essa prática reflete um apego à tradição que, embora preserve a cultura da família, dificulta a inovação e a adoção de indicadores técnicos.

Conforme as respostas dos gestores, a empresa encontra dificuldades severas em "separar questões emocionais de decisões profissionais no dia a dia". Conflitos de natureza privada tendem a transbordar para o ambiente de trabalho, afetando o clima organizacional e a objetividade nas avaliações de desempenho. O vínculo afetivo atua como uma barreira quando a empresa precisa implementar mudanças que confrontam o "estilo familiar". Existe uma resistência notável à inovação



devido ao apego emocional a processos antigos estabelecidos pelos fundadores. Além disso, a meritocracia é frequentemente substituída pela proteção a membros da família, mesmo quando estes não possuem a preparação técnica necessária.

A sucessão é percebida como o momento de maior tensão emocional. A ausência de um plano de sucessão formal e a falta de programas de preparação para herdeiros são pontos críticos. O vínculo emocional gera uma hesitação em discutir a "mortalidade" do fundador e a futura liderança, o que coloca em risco a sustentabilidade do negócio nas próximas gerações. Vogt, Haveroth e Zonatto (2021, p. 17) concluíram que a presença de sentimentos negativos pode "interferir a racionalidade destes sujeitos em um relacionamento familiar, no qual as emoções pessoais confundem-se com o negócio, a família e a gestão".

Nesse contexto, a relação familiar, que embora contribua positivamente para a agilidade (devido à confiança mútua), torna-se um entrave quando os sentimentos impedem a análise de riscos ou a resolução de conflitos de forma institucionalizada (Trindade, 2025). Desse modo, a influência dos vínculos emocionais na dinâmica decisória torna-se ainda mais evidente quando se observa que, em empresas familiares, identidade organizacional e identidade familiar frequentemente se misturam (Silva, 2025). Esse entrelaçamento faz com que os gestores interpretem desafios, oportunidades e riscos não apenas a partir de critérios econômicos, mas também considerando o impacto das decisões sobre a harmonia familiar e sobre a preservação do legado construído ao longo das gerações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados coletados, conclui-se que a gestão de empresas familiares em Juara/MT ainda é fortemente influenciada por vínculos emocionais em detrimento da gestão estratégica fundamentada em dados. A informalidade e a centralização de poder são reflexos diretos de uma estrutura onde a hierarquia familiar se confunde com a hierarquia funcional.

Para garantir a competitividade, é imperativo que essas organizações busquem a profissionalização, não no sentido de excluir a família, mas de estabelecer regras claras de governança. A criação de conselhos de família e a estruturação de planos de sucessão formais são passos necessários para que o legado emocional dos fundadores se torne um ativo de valor, e não um obstáculo ao crescimento. O sucesso sustentável depende da capacidade da família em honrar sua história enquanto profissionaliza sua gestão.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Felipe Cardoso. **Análise de gestão em empresa familiar**: reflexões. Monografia (Bacharelado em Administração) – Instituto de Ciências Agrárias, Universidade Federal de Minas Gerais, Montes Claros, 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

ROSSIGNOLI, É. **Os desafios da gestão de uma empresa familiar**. 2015. Disponível em: <http://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/sici-2015/2093-os-desafios-da-gestao-em-uma-empresa-familiar-1/file>. Acesso em: 24 abr. 2026.

SANTOS, Maria Vitoria Goettinaer. **A relação entre a dinâmica familiar e a descontinuidade das empresas familiares**: Estudo de Caso do Hotel Fazenda Javary. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas) – Escola Superior de Tecnologia, Gestão e Design, Politécnico de Portalegre, Portalegre, 2024.

SILVA, Kamila Samara da. **O processo de tomada de decisão em empresas familiares**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, Bananeiras, 2025.

TRINDADE, Jebson Meira. **A importância da inteligência emocional no processo de tomada de decisão**. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração, Artigo) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025

VOGT, Mara; HAVEROTH, Juçara; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Efeito das emoções na tomada de decisão: um estudo de caso em empresa familiar. **RECC - Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 8, p. 1-21, e245, 2021. ISSN 2358-7083.



A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NA MODERNIZAÇÃO DA AGROPECUÁRIA CONTEMPORÂNEA

Maria Alana da Silva¹; Emilli Kaline Somensi²; Amanda Beatriz de Lemos Ferreira³; Gildete Evangelista da Silva⁴

RESUMO

O avanço tecnológico vem promovendo mudanças significativas no setor agropecuário, contribuindo para maior produtividade, eficiência e sustentabilidade das atividades rurais. Nesse contexto, a tecnologia passou a representar elemento fundamental para a modernização da agropecuária, principalmente diante do crescimento populacional e da necessidade de ampliar a produção de alimentos com menor impacto ambiental. Este trabalho objetiva analisar o papel da tecnologia na modernização da agropecuária, com ênfase em suas contribuições, impactos e desafios no cenário contemporâneo. A trajetória metodológica fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica, realizada a partir do levantamento e análise de livros, artigos científicos e periódicos especializados que abordam a Agricultura 4.0, a digitalização do campo e a adoção de inovações no setor agropecuário. Os resultados demonstram que tecnologias como *softwares* de gestão rural, sensores, GPS, drones, sistemas de irrigação inteligente, internet das coisas (IoT) e máquinas agrícolas automatizadas vêm transformando as atividades agropecuárias, proporcionando maior controle da produção, redução de desperdícios e melhor aproveitamento dos recursos naturais. Além disso, observou-se que a Agricultura 4.0 possibilita maior integração entre tecnologia e produção agrícola, favorecendo práticas mais sustentáveis e eficientes. Entretanto, ainda existem desafios relacionados ao alto custo de implementação tecnológica, necessidade de qualificação profissional e dificuldades de acesso às tecnologias em algumas regiões rurais. Conclui-se que a tecnologia possui papel essencial na modernização da agropecuária, sendo indispensável para o fortalecimento da produtividade, competitividade e sustentabilidade do setor agrícola.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia; Agropecuária; Agricultura 4.0; Modernização; Sustentabilidade.

INTRODUÇÃO

A agropecuária possui grande importância econômica e social, sendo responsável pela produção de alimentos, geração de empregos e abastecimento da população. Com o crescimento populacional e o aumento da demanda por alimentos, o setor agropecuário passou a enfrentar desafios relacionados à necessidade de produzir mais, utilizando menos recursos naturais e reduzindo impactos

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT, Campus de Juara. E-mail: maria.alana@unemat.br

² Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT, Campus de Juara. E-mail: emilli.somensi@unemat.br

³ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT, Campus de Juara. E-mail: amanda.beatriz@unemat.br

⁴ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT, Campus de Juara. E-mail: domgill@unemat.br



ambientais. Nesse contexto, o avanço tecnológico tornou-se fundamental para a modernização das atividades agrícolas e pecuárias. Nesse sentido, Veiga (2011) argumenta que a modernização do setor rural não deve ser medida apenas pela produtividade, mas pela sua capacidade de integrar o avanço tecnológico à conservação dos recursos naturais, garantindo a viabilidade do sistema a longo prazo.

Nas últimas décadas, a evolução das tecnologias digitais provocou mudanças significativas no campo, transformando os sistemas produtivos e tornando as atividades rurais mais eficientes (Massruhá; Leite, 2017). Os autores evidenciam que o uso de máquinas agrícolas modernas, softwares de gestão, sensores, sistemas de irrigação inteligente, drones e monitoramento em tempo real passou a integrar a rotina de muitos produtores rurais, contribuindo para maior produtividade e melhor controle da produção.

Essa transição de ferramentas isoladas para um ambiente totalmente conectado marca o surgimento de uma nova era no campo, onde a simples mecanização dá lugar à digitalização sistêmica. O que antes era visto como o uso pontual de dispositivos tecnológicos evoluiu para um ecossistema de dados interligados, permitindo que a produção rural alcance níveis de precisão inéditos. É nesse cenário de convergência tecnológica que se consolida o conceito de Agricultura 4.0, elevando a gestão agropecuária a um patamar de automação e inteligência coletiva (Mariano, 2020).

Além disso, o autor destaca que o conceito de Agricultura 4.0 vem ganhando destaque no setor agropecuário por representar a integração entre tecnologias digitais, automação e sistemas inteligentes aplicados à produção agrícola. Esse modelo utiliza ferramentas como internet das coisas (IoT), inteligência artificial, GPS e sensores capazes de monitorar informações em tempo real, auxiliando na tomada de decisões mais precisas e eficientes.

Segundo estudos sobre agricultura digital, a modernização tecnológica possibilita maior eficiência produtiva, redução de desperdícios e utilização mais sustentável dos recursos naturais. Tecnologias voltadas para análise do solo, monitoramento climático e aplicação precisa de fertilizantes contribuem para uma produção agrícola mais organizada e sustentável (Molin; Amaral; Colaço, 2015).

Entretanto, apesar dos inúmeros benefícios proporcionados pela tecnologia, muitos produtores rurais ainda enfrentam dificuldades relacionadas ao alto custo dos equipamentos, falta de acesso à internet no campo, necessidade de assistência técnica e qualificação profissional para utilização das ferramentas digitais. Diante desse cenário, o presente trabalho busca analisar a importância da tecnologia na modernização da agropecuária, destacando suas principais contribuições, impactos, vantagens e desafios no contexto agrícola contemporâneo.



METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho caracteriza-se como pesquisa bibliográfica. Esse tipo de pesquisa segundo Marconi e Lakatos (2003), é desenvolvida a partir de materiais já publicados, permitindo aprofundamento teórico sobre determinado tema e análise de diferentes contribuições científicas.

A fundamentação teórica deste estudo foi estruturada a partir de uma criteriosa seleção de artigos científicos, obras literárias e materiais acadêmicos focados na modernização e digitalização do campo. Entre as fontes basilares, destacam-se os artigos 'Fatores associados à adoção de tecnologia no setor agropecuário' e 'Revolução digital no setor agropecuário e transformação da dinâmica inovativa'. Tais obras foram essenciais para compreender as variáveis que influenciam a adesão tecnológica nas atividades rurais e a profunda reconfiguração da dinâmica de inovação na agropecuária contemporânea."

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O avanço tecnológico vem promovendo profundas transformações na agropecuária moderna. Muitas atividades que anteriormente eram realizadas manualmente passaram a ser executadas com auxílio de máquinas automatizadas, sistemas digitais e tecnologias inteligentes, proporcionando maior eficiência produtiva e melhor controle das atividades rurais (Guimarães, 2012).

Segundo Procópio, Binotto e Pereira (2024), a adoção de tecnologias no setor agropecuário está diretamente relacionada ao aumento da produtividade e à melhoria da gestão das propriedades rurais. Os autores destacam que ferramentas tecnológicas auxiliam os produtores no planejamento das atividades agrícolas, favorecendo tomadas de decisão mais precisas e eficientes.

A modernização da agropecuária está diretamente associada ao conceito de Agricultura 4.0, caracterizado pela integração entre tecnologias digitais, automação e monitoramento em tempo real. De acordo com Bambini e Bonacelli (2024), a agricultura digital representa uma transformação significativa no setor agropecuário, permitindo maior conectividade entre máquinas, sensores e sistemas inteligentes utilizados nas propriedades rurais.

Entre as principais tecnologias utilizadas atualmente no campo destacam-se os softwares de gestão rural, sensores, drones, GPS agrícola, internet das coisas (IoT), análise de solo e sistemas de irrigação inteligente. Segundo Bambini e Bonacelli (2024), essas ferramentas possibilitam coleta e



análise de dados em tempo real, contribuindo para maior controle da produção agrícola e melhor aproveitamento dos recursos naturais.

Os softwares de gestão rural auxiliam os produtores no controle financeiro da propriedade, planejamento das atividades agrícolas e organização da produção. Essas ferramentas permitem armazenar informações importantes sobre gastos, produtividade e comercialização, facilitando tomadas de decisão mais estratégicas e eficientes.

Os sensores agrícolas são utilizados para monitorar temperatura, umidade do solo e condições climáticas em tempo real. Segundo Molin (2015), esses dispositivos ajudam os produtores a acompanhar as condições da lavoura com maior precisão, contribuindo para redução de perdas e aumento da produtividade agrícola.

Outro recurso tecnológico bastante utilizado na agropecuária moderna são os drones. De acordo com Bambini e Bonacelli (2024), os drones permitem monitoramento das plantações por imagens aéreas, auxiliando na identificação de pragas, doenças, falhas no plantio e áreas que necessitam de maior atenção. Dessa forma, os produtores conseguem agir com maior rapidez e eficiência.

Além disso, o GPS agrícola vem sendo amplamente utilizado em máquinas agrícolas modernas. Essa tecnologia contribui para maior precisão durante atividades como plantio, pulverização e colheita, reduzindo desperdícios e evitando sobreposição de áreas cultivadas. O uso de GPS melhora o desempenho operacional das máquinas e aumenta a eficiência produtiva no campo (Molin, 2015).

A análise de solo também representa importante ferramenta tecnológica na agricultura moderna. Esse procedimento permite identificar nutrientes presentes no solo, níveis de acidez e necessidades de correção da terra. Conforme destacam Procópio, Binotto e Pereira (2024), a análise de solo auxilia na aplicação correta de fertilizantes, evitando desperdícios e contribuindo para melhor desenvolvimento das lavouras.

Os sistemas de irrigação inteligente representam outro importante avanço tecnológico no setor agropecuário. Essas tecnologias controlam automaticamente a distribuição de água nas plantações, utilizando sensores capazes de identificar a necessidade hídrica das culturas. Segundo Procópio, Binotto e Pereira (2024), a irrigação tecnológica contribui para redução do desperdício de água e favorece práticas agrícolas mais sustentáveis.

Além dos benefícios relacionados à produtividade, a modernização tecnológica também favorece práticas mais sustentáveis. Procópio, Binotto e Pereira (2024) afirmam que tecnologias



voltadas para monitoramento da produção, análise de solo e aplicação precisa de fertilizantes contribuem para redução de desperdícios e melhor conservação dos recursos naturais.

Outro aspecto importante refere-se à necessidade de qualificação profissional para utilização das tecnologias digitais. O avanço da Agricultura 4.0 exige integração entre conhecimentos de mecânica, informática, eletrônica e automação, tornando o processo produtivo rural cada vez mais tecnológico e complexo (Massruhá; Leite, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tecnologia representa um dos principais fatores responsáveis pela modernização da agropecuária contemporânea. O uso de máquinas automatizadas, sensores, drones, softwares de gestão rural, sistemas inteligentes e ferramentas digitais vem contribuindo significativamente para o aumento da produtividade e eficiência das atividades agrícolas e pecuárias.

Além dos benefícios econômicos, a modernização tecnológica favorece práticas mais sustentáveis, promovendo melhor utilização dos recursos naturais, redução de desperdícios e maior controle da produção agrícola. Nesse sentido, a Agricultura 4.0 demonstra grande importância para o desenvolvimento do setor agropecuário diante dos desafios relacionados à segurança alimentar e às mudanças climáticas.

Entretanto, ainda existem dificuldades relacionadas ao acesso às tecnologias, necessidade de qualificação profissional e altos custos de implementação tecnológica no meio rural. Dessa forma, torna-se importante ampliar políticas de incentivo, assistência técnica e acesso ao crédito rural para que mais produtores possam utilizar tecnologias em suas propriedades.

Conclui-se, portanto, que a tecnologia possui papel essencial na modernização da agropecuária, sendo indispensável para o fortalecimento da produtividade, competitividade e sustentabilidade do setor agrícola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAMBINI, Martha Delphino; BONACELLI, Maria Beatriz Machado. Revolução digital no setor agropecuário e transformação da dinâmica inovativa: novos atores e relacionamentos. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 41, e27359, 2024.

GUIMARÃES, A. P. **A questão agrária no Brasil**. 4. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUARA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



MARIANO, S. F. **Agricultura 4.0**: a tecnologia a serviço do campo. São Paulo: Editora Acadêmica, 2020.

MASSRUHÁ, S. M. F. S.; LEITE, M. A. DE A. **Agricultura digital**. Brasília: Embrapa, 2017.

MOLIN, J. P.; AMARAL, L. R.; COLAÇO, A. F. **Agricultura de precisão**. São Paulo: Oficina de Textos, 2015.

PROCÓPIO, Diego Pierotti; BINOTTO, Erlaine; PEREIRA, Matheus Wemerson Gomes. Fatores associados à adoção de tecnologia no setor agropecuário. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 30, n. 1, p. 844-874, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/kpxsJTQbCBbLbPXWhBv6h9z/?lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2026.

VEIGA, José Eli. **Desenvolvimento sustentável**: desafio do século XXI. Rio de Janeiro, Garamond, 2011.



VALORAÇÃO ECONÔMICA DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO EM MATO GROSSO: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL E A GESTÃO AMBIENTAL

Maira Luiza Spanholi¹; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos²

RESUMO

As Unidades de Conservação (UCs) constituem instrumentos fundamentais de proteção ambiental, mas seus benefícios econômicos frequentemente não são incorporados às decisões de políticas públicas, resultando em sua subvalorização. O presente estudo tem como objetivo analisar o potencial econômico das UCs no estado de Mato Grosso, evidenciando suas contribuições para o desenvolvimento regional por meio da valoração dos serviços ecossistêmicos. A pesquisa é de natureza descritiva, com uso de dados secundários provenientes da SEMA, do CNUC e do Projeto MapBiomass. Os métodos de valoração econômica ambiental utilizados incluem desmatamento evitado e Equação Universal de Perda de Solo (USLE). Os resultados indicam que as UCs protegem aproximadamente 6% do território mato-grossense, apresentando 66% de cobertura florestal remanescente, ante 49% nas áreas não protegidas. Estima-se que evitaram o desmatamento de cerca de 726.832 hectares, com estoque de carbono valorado em mais de R\$ 6,4 bilhões e custos evitados com erosão superiores a R\$ 206 milhões. O custo hipotético de recuperação das áreas protegidas alcançaria R\$ 14,7 bilhões. Conclui-se que a valoração econômica ambiental é instrumento estratégico para orientar políticas públicas e fortalecer a gestão das UCs em Mato Grosso, demonstrando que a conservação é compatível com o desenvolvimento regional.

Palavras-chave: Serviços ecossistêmicos; Áreas protegidas; Desmatamento evitado; Carbono florestal; SNUC.

INTRODUÇÃO

A crescente pressão sobre os recursos naturais, associada à transformação de áreas florestais em usos antrópicos, tem intensificado o debate sobre a necessidade de conciliar crescimento econômico e conservação ambiental. Esse cenário reforça a importância de promover um modelo de desenvolvimento sustentável capaz de atender às necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras (MEA, 2003). No contexto global, acordos como a Convenção sobre Diversidade Biológica e a Agenda 2030 destacam a necessidade de conservação da biodiversidade por meio de áreas protegidas (BRASIL, 2000; ONU, 2015).

No Brasil, as Unidades de Conservação (UCs), regulamentadas pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), constituem um dos principais instrumentos de proteção

¹ Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: maira.spanholi@unemat.br

² Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: alessandra.maria@unemat.br



ambiental, garantindo a provisão de serviços ecossistêmicos fundamentais, como regulação climática, conservação da biodiversidade e manutenção de recursos hídricos (MEA, 2005). Apesar disso, persiste uma lacuna importante: os serviços ambientais fornecidos pelas UCs não são devidamente incorporados às decisões econômicas, o que contribui para sua subvalorização. A valoração econômica ambiental surge, então, como ferramenta essencial para mensurar esses benefícios e subsidiar políticas públicas mais eficientes (Motta, 1997).

No estado de Mato Grosso, onde a expansão agropecuária exerce forte pressão sobre os biomas Amazônia e Cerrado, compreender o valor econômico das UCs é estratégico tanto para a gestão ambiental quanto para o planejamento do desenvolvimento regional. Nascimento, Ribeiro e Sousa (2013) destacam que a valoração de UCs urbanas em Cuiabá já evidenciou benefícios expressivos, reforçando a relevância do tema no contexto estadual. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar o potencial econômico das Unidades de Conservação no estado de Mato Grosso, evidenciando suas contribuições para o desenvolvimento regional por meio da valoração dos serviços ecossistêmicos.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, buscando analisar as relações entre conservação ambiental e benefícios econômicos associados às Unidades de Conservação (GIL, 1999). Foram utilizados dados secundários provenientes da Secretaria de Estado de Meio Ambiente (SEMA), do Cadastro Nacional de Unidades de Conservação (CNUC) e do Projeto MapBiomas, que disponibiliza informações sobre uso e cobertura da terra com base em imagens de satélite (Mapbiomas, 2020).

A análise fundamenta-se na teoria da economia do bem-estar, utilizando métodos de valoração econômica ambiental para estimar os benefícios gerados pelas UCs. Esses métodos permitem mensurar o valor econômico total dos recursos ambientais, incluindo valores de uso direto, indireto, de opção e de existência (Nascimento; Ribeiro; Sousa, 2013). Para estimar a contribuição das UCs na mitigação das mudanças climáticas, foi utilizada a metodologia de desmatamento evitado, que considera cenários contrafactuais em que as áreas protegidas estariam sujeitas às mesmas pressões das áreas não protegidas (Alvarenga Jr. *et al.*, 2018). A estimativa da erosão evitada foi realizada por meio da Equação Universal de Perda de Solo (USLE), permitindo calcular os custos associados à degradação do solo e os benefícios da conservação ambiental (Mendes *et al.*, 2018).



RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados demonstram que as Unidades de Conservação desempenham papel fundamental na conservação ambiental e na geração de benefícios econômicos indiretos. Em Mato Grosso, aproximadamente 6% do território encontra-se protegido por UCs, percentual considerado reduzido diante da elevada pressão de desmatamento associada à expansão agropecuária (Sema, 2018; Prodes, 2020). A análise comparativa evidencia que as UCs apresentam maior percentual de remanescente florestal (66%) em relação às áreas não protegidas (49%), indicando sua eficácia na conservação da cobertura vegetal (Mapbiomas, 2020).

Estima-se que as UCs tenham evitado o desmatamento de aproximadamente 726.832 hectares, contribuindo significativamente para a redução das emissões de gases de efeito estufa e para a manutenção do estoque de carbono florestal (Alvarenga Jr. *et al.*, 2018). Em termos econômicos, o estoque de carbono conservado foi estimado em mais de R\$ 6,4 bilhões, enquanto os custos evitados com erosão do solo ultrapassam R\$ 206 milhões (Young *et al.*, 2015; Donofrio *et al.*, 2020). A contribuição anual das UCs para a conservação do carbono varia entre R\$ 192,6 milhões e R\$ 385,2 milhões, a depender das taxas de desconto aplicadas (Alvarenga Jr. *et al.*, 2018). Caso essas áreas não existissem, o custo estimado para recuperação da vegetação nativa seria de aproximadamente R\$ 14,7 bilhões (Young *et al.*, 2015).

Esses resultados corroboram Pearce (1993), para quem a valoração econômica do meio ambiente permite superar a limitação dos mercados tradicionais, que não incorporam adequadamente o valor dos recursos naturais, contribuindo para decisões mais eficientes na alocação de recursos públicos e privados. Os dados reforçam que a conservação ambiental não deve ser vista como entrave ao desenvolvimento, mas como oportunidade de geração de riqueza e bem-estar social, especialmente em regiões com forte dependência de recursos naturais. No entanto, desafios persistem, como a ausência de planos de manejo em diversas UCs e a insuficiência de dados sistematizados, o que limita sua integração nas políticas públicas e nos processos decisórios (BRASIL, 2000).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Unidades de Conservação em Mato Grosso desempenham papel essencial na conservação da biodiversidade e na geração de benefícios econômicos significativos, e a incorporação dos valores dos serviços ecossistêmicos nas políticas públicas é condição fundamental para promover um modelo de desenvolvimento mais equilibrado e sustentável.



A valoração econômica ambiental apresenta-se como instrumento estratégico para orientar decisões de investimento, subsidiar políticas públicas e fortalecer a gestão ambiental das UCs, dessa forma, a ampliação das áreas protegidas e o fortalecimento dos planos de manejo são medidas indispensáveis para maximizar os benefícios econômicos e ambientais das Unidades de Conservação no estado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA JÚNIOR, M.; MENDES, M. P.; COSTA, L. A. N.; MEDEIROS, R.; YOUNG, C. E. F. Carbono florestal. In: YOUNG, C. E. F.; MEDEIROS, R. (org.). **Quanto vale o verde: a importância econômica das unidades de conservação brasileiras**. Rio de Janeiro: Conservação Internacional, 2018.

BRASIL. Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000. Institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9985.htm. Acesso em: 11 set. 2018.

DONOFRIO, S.; MAGUIRE, P.; ZWICK, S.; MERRY, W.; WILDISH, J.; MYERS, K. **State of the Voluntary Carbon Markets 2020: The only constant is change**. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAPBIOMAS. **Projeto de mapeamento anual da cobertura e uso do solo no Brasil**. Disponível em: <https://mapbiomas.org>. Acesso em: 12 fev. 2021.

MEA – MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT. **Ecosystems and human well-being**. Washington, DC: Island Press, 2003.

MEA – MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT. **Ecosystems and human well-being: multiscale assessments**. Washington, DC: Island Press, 2005.

MENDES, F. E.; COSTA, L. A. N.; MENDES, M. P.; MEDEIROS, R.; YOUNG, C. E. F. Recursos hídricos e solos. In: YOUNG, C. E. F.; MEDEIROS, R. (org.). **Quanto vale o verde: a importância econômica das unidades de conservação brasileiras**. Rio de Janeiro: Conservação Internacional, 2018.

NASCIMENTO, S. T. M. F.; RIBEIRO, E. S.; SOUSA, R. A. T. M. Valoração econômica de uma unidade de conservação urbana, Cuiabá, Mato Grosso. **Revista Interações**, Campo Grande, v. 14, n. 1, p. 79–88, 2013.

ONU. Organização das Nações Unidas. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2021.

PEARCE, D. **Economic values and the natural world**. Londres: Earthscan Publications, 1993.



PRODES. **Monitoramento do desmatamento da floresta amazônica brasileira por satélite**. 2020. Disponível em: <http://www.obt.inpe.br/OBT/assuntos/programas/amazonia/prodes>. Acesso em: 10 jun. 2021.

SEMA. Secretaria de Estado de Meio Ambiente. **Unidades de Conservação**. Cuiabá, 2018. Disponível em: <http://www.sema.mt.gov.br/transparencia/index.php/gestao-ambiental/unidades-de-conservacao>. Acesso em: 09 fev. 2021.

MOTTA, R. S. da. **Manual para valoração econômica de recursos ambientais**. Rio de Janeiro: IPEA/MMA/PNUD/CNPq, 1997.

YOUNG, C. E. F.; BAKKER, L. B.; BUCKMANN, M. F.; MATOS, C. H.; TAKAHASHI, L.; SILVA, M. L. B. **Roteiro para a valoração de benefícios econômicos e sociais de unidades de conservação**. Curitiba: Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, 2015.



INVESTIMENTO TEMPORAL NO MARKETING DIGITAL: UM DESAFIO ESTRATÉGICO PARA PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS DE COSMÉTICOS EM JUARA/MT

Derli Gracieli Souza Dante¹; Renata Freitag²; Alexandre Nascimento³; Maik Jhonata dos Santos⁴

RESUMO

O presente estudo analisa a dedicação temporal de profissionais autônomas do setor de cosméticos em Juara/MT ao planejamento e criação de conteúdo para marketing digital. A pesquisa, de natureza qualitativa e quantitativa, utilizou um questionário estruturado aplicado a 30 participantes. Os resultados apontam que a maioria (56,67%) dedica apenas de 1 a 3 horas semanais às atividades digitais. Essa baixa priorização, aliada a desafios como falta de conhecimento técnico e de tempo, pode limitar o potencial de crescimento e a competitividade dessas empreendedoras no ambiente online. Conclui-se que a profissionalização da presença digital depende da superação de barreiras operacionais e do aumento do investimento em tempo estratégico para a gestão de conteúdo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do tempo; Conteúdo estratégico; Empreendedorismo feminino; Planejamento digital.

INTRODUÇÃO

O mercado de cosméticos no Brasil apresenta um crescimento constante, exigindo que profissionais autônomos busquem na tecnologia o caminho para a competitividade (Silva; Borges, 2024). Entretanto, a eficácia do uso de ferramentas digitais e redes sociais está intrinsecamente ligada à capacidade operacional do empreendedor em gerir esses canais. Um fator determinante nesse processo é o investimento temporal: Como se dá a dedicação temporal de profissionais autônomas do setor de cosméticos em Juara/MT ao planejamento e criação de conteúdo para marketing digital?

Apesar do potencial das plataformas para expandir o alcance das vendas (Santos, 2025), a realidade das profissionais autônomas de Juara/MT revela um gargalo na gestão do tempo. Embora o marketing digital seja indispensável para atrair e fidelizar clientes (Neves, 2025), a atuação costuma ser intuitiva e fragmentada devido à jornada multifuncional da revendedora. Sem uma reserva de horas específica na agenda semanal para estruturar ações de conteúdo e relacionamento, a presença

¹ Estudante do Curso de Administração, Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: derlidante164@gmail.com.

² Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: renata.freitag@unemat.br.

³ Professor na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: alexandre.nascimento@unemat.br.

⁴ Professor na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: maik.santos@unemat.br.



online torna-se inconsistente, resultando em baixo engajamento e dificuldade em transformar seguidores em compradores efetivos (Costa, 2024; Vieira, 2024).

Dessa forma, o tempo dedicado não é apenas uma questão de rotina, mas um recurso estratégico. A criação de conteúdo relevante e a personalização da comunicação (Kamada, 2025) exigem um preparo que muitas vezes colide com as demandas operacionais de venda e entrega. Portanto, analisar a carga horária semanal destinada a essas tarefas é fundamental para compreender o nível de profissionalização da marca pessoal e a viabilidade das estratégias digitais propostas para o setor de beleza no contexto local.

Apesar da importância do marketing digital, a atuação desses profissionais costuma ser intuitiva e sem planejamento estratégico claro. A falta de uma rotina estruturada para a criação de conteúdo resulta em baixa conversão e dificuldades na fidelização de clientes. Este trabalho focou na análise do tempo dedicado a essas funções, buscando compreender como a gestão do tempo impacta a eficácia das estratégias digitais de vendas no contexto local de Juara/MT.

METODOLOGIA

O universo da pesquisa foi composto por profissionais autônomas que atuam na venda de cosméticos em plataformas digitais na cidade de Juara/MT. A amostra foi composta por 30 participantes do sexo feminino selecionadas por conveniência, considerando sua atuação no segmento e disponibilidade para colaborar. Conforme Rodrigues et al. (2024), a escolha de amostras intencionais em pesquisas digitais é válida quando se busca compreender práticas específicas de grupos delimitados.

O delineamento adotado constituiu em pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica forneceu o referencial teórico, apoiando-se em estudos recentes sobre marketing digital e comportamento do consumidor. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado via Google Forms, contendo questões que abordaram desde o tempo de dedicação semanal até os principais desafios enfrentados na gestão das redes sociais. O tratamento dos dados quantitativos foi realizado por estatística descritiva simples.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados demonstraram que a maioria dos profissionais dedicava tempo reduzido ao marketing digital, sendo que 58,6% investiam entre 1 e 3 horas semanais, o que indica baixa priorização dessa atividade em sua rotina. Em contrapartida, uma parcela menor apresentou maior



dedicação, com 10,3% destinando entre 3 e 6 horas e 13,8% entre 7 e 10 horas, enquanto apenas 3,33% ultrapassava 10 horas semanais, evidenciando um perfil mais profissionalizado (Quadro 1).

Ademais, aproximadamente 6,6% dos profissionais não participavam da criação de conteúdo, dependendo exclusivamente de materiais prontos ou fornecidos por marcas parceiras. De modo geral, constatou-se que o marketing digital ainda era pouco explorado, fator que poderia limitar o crescimento e o desempenho em vendas desses profissionais. Sendo assim, a análise dos dados revelou um cenário de baixa intensidade no uso estratégico do marketing digital.

Quadro 1 - Tempo dedicado ao planejamento e à criação de conteúdo para o marketing digital.

Categoria	Frequência Absoluta	Porcentagem (%)
1 a 3 horas	17	56,67%
7 a 10 horas	4	13,33%
3 a 6 horas	3	10,00%
Não divulgo	2	6,67%
Mais que 10 horas	1	3,33%
Usa mídias prontas da marca	1	3,33%
Não cria (recebe pronto da empresa)	1	3,33%
Não (Não dedica tempo)	1	3,33%
Total	30	100%

Fonte: Autora (2026).

A discussão desses dados aponta que a escassez de tempo é um dos maiores entraves, citada por 21,4% das participantes como um desafio central. Segundo a fundamentação teórica, a atuação autônoma exige um perfil multifuncional, onde o profissional deve gerir vendas, estoque e marketing simultaneamente. A baixa priorização do planejamento (1 a 3 horas) sugere que o marketing digital é visto como uma tarefa secundária e não como o motor estratégico do negócio.

Além disso, a falta de conhecimento técnico (28,6%) impede que o tempo investido seja eficiente, gerando desmotivação e baixa frequência nas postagens. Profissionais que dedicam menos tempo tendem a depender de catálogos digitais prontos, o que reduz a personalização e o engajamento humanizado, fatores essenciais para a diferenciação no mercado de beleza.

Neste cenário, o marketing digital consolidou-se como uma ferramenta essencial para profissionais autônomos, permitindo alcance ampliado e personalização do atendimento (Diniz, 2021). No entanto, o sucesso de estratégias como o marketing de conteúdo e a construção de



relacionamentos sólidos depende diretamente da capacidade operacional do empreendedor. Portanto, a disponibilidade de tempo para o planejamento não é apenas um detalhe rotineiro, mas o recurso fundamental que permite transformar a presença nas redes sociais em uma vantagem competitiva sustentável e profissionalizada no mercado contemporâneo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram que existe um hiato entre a necessidade de estar presente digitalmente e a capacidade operacional das profissionais autônomas de Juara/MT em gerir essa presença. A predominância de uma dedicação semanal inferior a três horas indica que o marketing digital ainda é operado de forma reativa e pouco planejada.

Para que ocorra um aumento nas vendas e na fidelização, é necessário que essas empreendedoras busquem treinamentos que otimizem a criação de conteúdo e a automação de processos, permitindo uma gestão de tempo mais eficaz. A transição de um modelo intuitivo para um modelo estratégico de marketing digital é o caminho para a consolidação desses pequenos negócios no setor de cosméticos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, BRENDA KYNSENNG BARBOSA DA SILVA et al. **Planejamento estratégico de marketing digital em loja de pequeno porte do setor óptico**. 2024.

DINIZ, MAIARA DA SILVA. **Marketing digital em clínicas estéticas: a utilização de redes sociais para prospectar e fidelizar clientes**. 2021.

KAMADA, FABIANA ARAUJO. **Marketing de influência e a transformação do empreendedorismo digital no mercado de beleza**. 2025.

NEVES, MARIA APARECIDA FERREIRA DAS. **Comportamento do Consumidor uma análise das tecnologias digitais sob os aspectos jurídicos**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso.

RODRIGUES, C.; MARTINELLI, A. C.; LIMA, D. L.; CAMPINHOS, M. P.; AGUIAR, L. V.; FERRON, R. T. Marketing digital e comportamento do consumidor em contexto digital. **Revista Esfera Acadêmica Tecnologia**, 2024.

SANTOS, DANDRA WIRE DE JESUS. **O uso das mídias sociais como estratégias de vendas e marketing digital por empreendedoras sergipanas do setor de vestuário feminino**. 2025.

SILVA, JOÃO ALAN ANDRÉ; BORGES, MATHEUS CÉSAR. **Empreendedorismo Farmacêutico e Cosmético: Desafios e Oportunidades**. 2024.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUARA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



VIEIRA, Janaína Garrido et al. **O Futuro do Trabalho em Marketing Digital: Teletrabalho e Ambientes Virtuais.** 2024.



COOPERATIVISMO E GOVERNANÇA CORPORATIVA: ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DO AGRONEGÓCIO.

Lizonete Linea Santana¹; Roseli Aparecida de Lemos²; Vitória Ferreira Dias³. Gildete Evangelista da Silva⁴; Leticia Gabrielle de Pinho e Silva⁵.

RESUMO

O cooperativismo no agronegócio fundamenta-se na união estratégica de produtores rurais que, por meio da mútua colaboração, buscam o fortalecimento da produção, a redução de custos operacionais e a otimização de resultados financeiros. Este modelo permite o compartilhamento de recursos, equipamentos e conhecimentos, viabilizando a comercialização coletiva e ampliando o poder de negociação no mercado. As cooperativas atuam como facilitadoras em etapas críticas, como a aquisição de insumos, armazenamento e logística, além de proverem suporte técnico e acesso ao crédito, elementos essenciais para a competitividade do produtor contemporâneo. O objetivo geral deste trabalho é analisar como a aplicação dos princípios de governança corporativa contribui para o fortalecimento estratégico das cooperativas no agronegócio, visando maior transparência e eficiência na gestão. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, baseada em levantamento de literatura especializada, normas e artigos científicos. Os resultados da pesquisa indicam que a implementação de mecanismos de governança, como a transparência, a equidade e a prestação de contas, é fundamental para profissionalizar a gestão cooperativista. Conclui-se que a governança quando é sólida minimiza conflitos de interesse, atrai investimentos e garante a sustentabilidade do negócio a longo prazo, consolidando a cooperativa como um pilar de inovação e segurança para os cooperados.

Palavras-chave: Cooperativismo; Governança Corporativa; Agronegócio; Gestão Estratégica.

INTRODUÇÃO

O cooperativismo agropecuário desempenha um papel socioeconômico vital no cenário brasileiro, configurando-se como um modelo de negócio baseado na ajuda mútua e na gestão democrática. Ao unir esforços para a aquisição de insumos, compartilhamento de infraestrutura e comercialização conjunta, produtores rurais conseguem mitigar os riscos de mercado e reduzir custos operacionais. No entanto, o crescimento e a complexidade dessas organizações exigem que o modelo tradicional de cooperação evolua para estruturas de gestão mais sofisticadas e profissionais (Bialoskorski, 2012).

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: lizonete.santana@unemat.com.br.

² Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: roseli.lemos@unemat.br

³ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: Vitoria.dias@unemat.com.br

⁴ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: domgill@unemat.br

⁵ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: leticia.pinho@unemat.br



Nesse contexto, a governança corporativa, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG (2023), surge como um conjunto de mecanismos indispensáveis para assegurar a longevidade e a competitividade das cooperativas. A aplicação de princípios como transparência, equidade e prestação de contas permite que a organização harmonize os interesses dos cooperados com as exigências de eficiência do mercado globalizado. A governança atua, portanto, como o alicerce que sustenta a confiança dos sócios e a segurança jurídica e financeira da entidade perante investidores e parceiros comerciais.

Diante da necessidade de profissionalização no campo, este estudo justifica-se pela relevância de compreender como a adoção de boas práticas de governança pode fortalecer o agronegócio de forma estratégica. A partir desse cenário, o objetivo geral deste trabalho é analisar como a aplicação dos princípios de governança corporativa contribui para o fortalecimento estratégico das cooperativas no agronegócio, visando maior transparência e eficiência na gestão. Para tanto, optou-se pela realização de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise de obras de referência, artigos científicos e diretrizes de órgãos reguladores, permitindo uma síntese teórica sobre os impactos da governança na sustentabilidade das organizações cooperativistas.

METODOLOGIA

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e do tipo exploratória. De acordo com Gil (2022), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses. No contexto do agronegócio, essa abordagem permite investigar as nuances da governança corporativa e sua aplicabilidade dentro das particularidades do modelo cooperativista, onde os objetivos econômicos devem coexistir com os princípios doutrinários da cooperação (Marconi; Lakatos, 2021).

Quanto ao procedimento técnico, o estudo constitui-se como uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica para Gil (2003) é um tipo de pesquisa desenvolvida com base em materiais já publicados, como livros, artigos científicos, teses, dissertações, revistas, documentos e conteúdos acadêmicos relacionados ao tema estudado. Seu principal objetivo é reunir, analisar e discutir conhecimentos já existentes sobre determinado assunto, permitindo ao pesquisador compreender conceitos, teorias, ideias e resultados de estudos anteriores.

O levantamento de dados foi realizado por meio de levantamento sistemático em bases de dados acadêmicos, como Google Acadêmico e Scielo, além da análise de documentos normativos de órgãos de referência, como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Organização



das Cooperativas Brasileiras (OCB). A seleção do material pautou-se na relevância e atualidade das obras, priorizando estudos publicados na última década que relacionam gestão profissional e cooperativismo rural.

Por fim, os dados coletados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo. Este processo envolveu a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, permitindo a categorização dos principais desafios e benefícios da governança nas cooperativas. A análise buscou integrar as diferentes perspectivas teóricas para fundamentar a conclusão de que a profissionalização da gestão, amparada por mecanismos de controle e transparência, é um fator determinante para o fortalecimento estratégico do setor agropecuário (Bardin, 2016).

RESULTADO E DISCUSSÕES

O cooperativismo no agronegócio representa uma importante forma de organização coletiva entre produtores rurais, baseada na colaboração, união e ajuda mútua. Por meio desse modelo, agricultores se unem com o objetivo de fortalecer a produção, reduzir custos e aumentar a competitividade no mercado. Ao compartilhar recursos, equipamentos, conhecimentos e estratégias de comercialização, os cooperados conseguem enfrentar desafios econômicos e produtivos de maneira mais eficiente (Pinho, 2004).

O cooperativismo no agronegócio tem apresentado grande relevância para o fortalecimento da economia rural e para o desenvolvimento dos pequenos e médios produtores. Por meio da união entre agricultores, as cooperativas permitem melhores condições de compra de insumos, acesso à tecnologia, assistência técnica e maior competitividade no mercado. Os dados analisados demonstram que produtores vinculados a cooperativas conseguem reduzir custos de produção e aumentar as oportunidades de comercialização de seus produtos.

Além dos benefícios econômicos, as cooperativas também exercem um papel social muito relevante nas comunidades onde atuam. Muitas investem em programas de educação, qualificação profissional, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento local. Isso contribui para a geração de empregos, melhoria da qualidade de vida das famílias rurais e permanência das pessoas no campo, evitando o êxodo rural.

A sustentabilidade também é um ponto cada vez mais presente no cooperativismo agropecuário. Para Alves e Forgiani (2021) muitas cooperativas incentivam práticas agrícolas sustentáveis, uso consciente dos recursos naturais e preservação ambiental. Com isso, o cooperativismo ajuda a promover uma produção mais responsável, equilibrando desenvolvimento



econômico e cuidado com o meio ambiente.

Para consolidar o fortalecimento estratégico do agronegócio por meio do cooperativismo, a literatura destaca a transição da gestão familiar para modelos de governança profissionalizada. Segundo Zylbersztajn (1994), a competitividade das cooperativas no cenário globalizado depende de sua capacidade de reduzir os custos de transação e organizar as cadeias produtivas de forma integrada. O fortalecimento ocorre quando a organização deixa de ser apenas uma receptora de produtos e passa a atuar como uma unidade estratégica de negócios, capaz de agregar valor à produção primária e garantir a inserção dos pequenos e médios produtores em mercados de alta exigência técnica e normativa.

Nesse processo de amadurecimento institucional, a adoção das melhores práticas de governança corporativa atua como o principal vetor de sustentabilidade. De acordo com o IBGC (2023), a implementação de sistemas de controle, transparência e prestação de contas é o que permite harmonizar os interesses coletivos dos associados com as demandas de eficiência do mercado financeiro. Ao estruturar conselhos de administração técnicos e segregar as funções de propriedade e execução, as cooperativas fortalecem sua imagem reputacional, atraem novos investimentos e garantem a segurança jurídica necessária para a inovação e o crescimento contínuo do setor agropecuário brasileiro.

De acordo com a literatura estudada, o cooperativismo contribui para a inclusão social e econômica dos agricultores, especialmente daqueles que possuem menor capacidade de investimento individual. Autores destacam que a cooperação entre produtores aumenta o poder de negociação diante das grandes empresas e melhora a participação dos agricultores no mercado. Dessa forma, os cooperados conseguem preços mais justos tanto na compra de insumos quanto na venda da produção agrícola.

Além disso, verificou-se que as cooperativas também desempenham papel importante na capacitação dos produtores rurais. Muitas oferecem cursos, treinamentos e assistência técnica, incentivando práticas mais modernas e sustentáveis no campo. Isso permite maior produtividade e melhor qualidade dos produtos comercializados. A sustentabilidade, inclusive, aparece como uma das principais vantagens do cooperativismo, já que diversas cooperativas incentivam o uso consciente dos recursos naturais e práticas de preservação ambiental.

Entretanto, o cooperativismo também apresenta algumas limitações. Um dos desafios encontrados é a necessidade de uma boa gestão administrativa dentro das cooperativas. Quando não existe organização eficiente, podem ocorrer dificuldades financeiras, conflitos internos e problemas



na tomada de decisões. Outro ponto observado é que algumas cooperativas enfrentam dificuldades para acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas e as exigências do mercado globalizado.

Mesmo com essas limitações, os resultados demonstram que o cooperativismo continua sendo uma alternativa importante para o desenvolvimento do agronegócio brasileiro. Comparando os dados analisados com os estudos da literatura, percebe-se que a cooperação entre produtores favorece não apenas o crescimento econômico, mas também o fortalecimento social das comunidades rurais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo no agronegócio demonstra ser uma importante ferramenta para o fortalecimento da produção rural, contribuindo para o crescimento econômico e social dos produtores. A união entre os agricultores possibilita melhores condições de compra, venda e acesso a tecnologias, além de aumentar a competitividade no mercado agrícola.

A partir dos dados levantados, foi possível compreender que as cooperativas exercem papel fundamental no apoio aos pequenos e médios produtores, promovendo inclusão social, geração de empregos e desenvolvimento das comunidades rurais. Além disso, observou-se que o cooperativismo incentiva práticas sustentáveis e o compartilhamento de conhecimentos, favorecendo o crescimento coletivo.

Os resultados analisados mostram que, mesmo enfrentando desafios relacionados à gestão e às mudanças do mercado, as cooperativas continuam sendo essenciais para o desenvolvimento do agronegócio brasileiro. A literatura utilizada reforça que a cooperação entre produtores fortalece a economia rural e melhora a qualidade de vida dos cooperados.

Dessa forma, conclui-se que o cooperativismo vai além de um modelo econômico, representando também uma forma de organização baseada na colaboração, na solidariedade e no desenvolvimento conjunto. Portanto, investir e incentivar o cooperativismo é contribuir para um agronegócio mais forte, sustentável e competitivo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Cinara Neumann Alves; FORGIANI, Deivid Ilecki. Desenvolvimento regional e cooperativismo: interseções possíveis. In: DEPONTI, C. M. **Extensão e desenvolvimento regional: da teoria à prática** [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2021, pp. 63-90.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São



Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PINHO, Diva Benevides. **Cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de cooperativas**: desafios e tendências. São Paulo: Editora USP, 1994.



CULTURA FAMILIAR E GESTÃO EMPRESARIAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE TRADIÇÃO, MODERNIDADE E SEQUÊNCIA EMPRESARIAL

Franciele da Silva Martins¹; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos²; Maik Jhonata Pereira dos Santos³; Juliana Aparecida da Silva Pereira⁴

RESUMO

Este trabalho apresenta uma revisão bibliográfica sobre a influência da cultura familiar na gestão de empresas familiares, enfocando os desafios e oportunidades na relação entre tradição e modernidade. O objetivo foi analisar, por meio da literatura científica, como valores, crenças e práticas herdadas moldam os processos administrativos, as relações de poder, a sucessão e a adoção tecnológica nessas organizações. A metodologia é de natureza qualitativa, baseada em revisão bibliográfica de obras e artigos das áreas de administração e cultura organizacional. Os resultados apontam que a cultura familiar atua como força integradora e fonte de identidade competitiva, mas pode representar obstáculo à profissionalização quando não equilibrada com práticas modernas de governança. A sucessão emerge como principal ponto de tensão, exigindo planejamento estruturado e capacitação dos sucessores. A incorporação de tecnologias é identificada como vetor de modernização, impulsionado pelas novas gerações. Conclui-se que o equilíbrio entre tradição e modernidade é condição essencial para a sustentabilidade das empresas familiares, sendo indispensável a adoção de mecanismos de governança, planejamento sucessório e abertura à inovação.

Palavras-chave: Empresas familiares; cultura organizacional; sucessão; profissionalização; gestão estratégica.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares desempenham papel fundamental na economia mundial e, especialmente, no Brasil, onde respondem por grande parte da geração de empregos (Santos *et al.*, 2023). No município de Juara/MT, esse tipo de empreendimento é predominante, uma vez que muitos negócios se originaram de iniciativas familiares baseadas na transmissão de valores entre gerações. Segundo Frezarin *et al.* (2021), entre as características positivas dessas organizações destacam-se os interesses mútuos, a confiança entre os membros e a compatibilidade de valores e tradições.

De acordo com Grzybovski e Tedesco (2000), a participação da família na gestão está relacionada ao propósito inicial do fundador, sendo mais intensa quando há intenção de continuidade

¹ Discente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: franciele.martins@unemat.br

² Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: alessandra.maria@unemat.br

³ Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: maik.santos@unemat.br

⁴ Docente do curso Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Juara. E-mail: julianapereira137@gmail.com



do negócio entre os herdeiros. A integração entre interesses familiares e organizacionais constitui vantagem competitiva, ao fortalecer a identidade do negócio, embora também gere desafios que exigem práticas de governança e gestão estratégica (Freitas; Frezza, 2005). Poutziouris (2001), destaca que as empresas familiares apresentam tanto aspectos positivos, como: lealdade, comprometimento e valorização da tradição e quanto negativos, como: nepotismo e conflitos relacionados à sucessão.

Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar, por meio de revisão bibliográfica, como a cultura familiar influencia a gestão das empresas familiares, considerando os desafios e oportunidades na relação entre tradição e modernidade, com foco nos processos administrativos, na sucessão e na adoção tecnológica.

METODOLOGIA

O trabalho caracteriza-se como pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica. Segundo Gil (2019), esse tipo de pesquisa é elaborada com base em material já publicado, tais como: livros, artigos de periódicos e materiais disponíveis em bases científicas, permitindo ao pesquisador cobrir uma gama ampla de fenômenos. Lakatos e Marconi (2017), explicam que a metodologia consiste no conjunto de etapas seguidas para compreender um problema, auxiliando na organização e interpretação da realidade estudada.

O levantamento bibliográfico abrangeu obras e artigos das áreas de administração, gestão de empresas familiares, cultura organizacional, sucessão e tecnologia, considerando autores como Frezatti *et al.*, (2017), Freitas e Barth (2012), Feuser *et al.*, (2025), entre outros. A análise foi realizada de forma qualitativa e interpretativa, buscando identificar convergências, divergências e lacunas na literatura, com foco no contexto brasileiro e no perfil de empresas familiares de pequeno e médio porte.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Histórico e evolução das empresas familiares

As características distintivas das organizações, como a influência exercida pela família, adicionam complexidade aos modelos de ciclo de vida organizacional, sendo que os elementos de poder, experiência e cultura variam conforme o estágio de desenvolvimento da empresa (Frezatti *et al.*, 2017). Segundo Freitas e Barth (2012) as empresas familiares ocupam posição de destaque na economia brasileira, e que muitas das grandes organizações do país são, ou já foram, familiares em



sua essência, número que poderia ser ainda maior se não fossem as complexidades enfrentadas ao longo das gerações.

Dessa forma, estes modelos de empreendimentos de acordo com Garcia (2001), necessitam de mecanismos de governança como estratégia de fortalecimento, enquanto Sinapse (2005) estima que entre 65% e 80% das empresas existentes são classificadas como familiares.

Cultura familiar e sua influência na gestão

A cultura familiar representa o conjunto de valores, crenças e práticas transmitidos entre gerações e incorporados à forma de gerir o negócio. Mamed (2004) destaca que as organizações são propriedades culturais, exercendo forte influência sobre as decisões estratégicas e o comportamento organizacional. Dessa forma, o sucesso organizacional depende da resolução de conflitos internos e da adaptação de estruturas formais à realidade cultural de cada família (Feuser *et al.*, 2025). Além disso, Dekker *et al.* (2015), indicam que fatores como controle financeiro, envolvimento externo na governança e descentralização da autoridade sustentam a profissionalização multidimensional dessas empresas.

Sucessão nas empresas familiares

O processo de sucessão é considerado o momento mais crítico na trajetória das empresas familiares. Freitas e Frezza (2005), destacam que muitas organizações não sobrevivem à terceira geração por falhas na sucessão, seja pela ausência de planejamento, seja por conflitos entre herdeiros. O processo sucessório não envolve apenas a transferência de poder e gestão, mas também a transmissão dos valores, da identidade e do projeto construído pelo fundador para as futuras gerações, além disso, fatores emocionais, relações de confiança e conflitos familiares podem influenciar diretamente o sucesso ou fracasso da sucessão, tornando fundamental o planejamento e o preparo dos sucessores para garantir a continuidade da empresa familiar ao longo do tempo (Volta *et al.*, 2021). Bornholdt (2005), identifica quatro áreas de conflito: no sistema intrafamiliar, entre o sistema empresarial e o familiar, entre o empresarial e o societário, e entre o familiar e o societário. Andrade e Rossetti (2014), reforçam que a adoção de boas práticas de governança corporativa torna as empresas menos expostas a riscos, ampliando as bases estratégicas de criação de valor.

Aspectos tecnológicos em empresas familiares

A incorporação de tecnologias é fator determinante para a competitividade das empresas familiares no cenário contemporâneo. Silva *et al.* (2022), ressaltam que a adoção tecnológica requer planejamento detalhado, investimento em infraestrutura e abordagem estratégica orientada para



resultados. Bernardi (2009), aponta que empresas familiares possuem diversas vantagens competitivas, desde que conduzidas com profissionalismo e abertura a mudanças. Poutziouris (2001), destaca que organizações que integram seus valores familiares com inovação tecnológica apresentam maior capacidade de adaptação e continuidade. A literatura aponta que as novas gerações desempenham papel essencial nessa modernização, promovendo transição gradual entre tradição e inovação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura familiar exerce influência determinante sobre a gestão das empresas familiares, atuando tanto como fonte de identidade e comprometimento quanto como possível obstáculo à profissionalização e à inovação, em relação a sucessão, considerada o principal ponto de vulnerabilidade dessas organizações, se faz indispensável o planejamento estruturado, o desenvolvimento de sucessores e a adoção de práticas de governança corporativa.

A incorporação de tecnologias também emerge como vetor de modernização, impulsionada pelas novas gerações, e representa caminho estratégico para a sustentabilidade do negócio familiar. Dessa forma, o equilíbrio entre tradição e modernidade é condição essencial para a continuidade das empresas familiares, exigindo que gestores e herdeiros valorizem o legado familiar sem renunciar às práticas contemporâneas de administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEKKER, J. et al. Professionalization and governance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, v. 6, n. 1, p. 1-15, 2015.

FEUSER, Noellen Silva Amorim; BINOTTO, Erlaine; GONÇALVES, Lidiane Parron; CREMON, Thais. Grounded theory and succession in family businesses: an overview and some directions. **Revista de Administração da UFMS**, v. 18, n. 2, 2025.

FREITAS, E.; FREZZA, C. **Empresas familiares: desafios e perspectivas no Brasil**. *Revista de Administração*, v. 40, n. 2, 2005.



FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Margarete. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 549-568, set./dez. 2012.

FREZARIN, E. et al. Características e desafios das empresas familiares. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 1, 2021.

FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de Souza; MUCCI, Daniel Magalhães; BECK, Franciele. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 57, n. 6, p. 601-619, nov./dez. 2017.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 8, n. 15, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAMED, D. **Cultura organizacional e empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2004.

POUTZIOURIS, P. Z. The views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, 2001.

SANTOS, J. S. C.; KRULY, L. B.; SOUSA, A. M. de; LIRA, T. A.; MUSIAL, N. T. K. Empresas familiares e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: qual a influência do controle e da gestão familiar? **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 22, p. 1-18, 2023

SINAPSE. **Empresas familiares no Brasil: panorama e perspectivas**. São Paulo: Sinapse, 2005.

SILVA, R. et al. **Transformação digital nas empresas familiares: desafios e estratégias**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 22, n. 1, 2022.

VOLTA, Carolina Lescura de C. Castro; BORGES, Alex Fernando; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Sucessão em Empresas Familiares: Um Olhar a partir do Conceito de Conatus. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 25, n. 04, 2021.



O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA RETENÇÃO DE TALENTOS: UMA ANÁLISE EMPÍRICA EM JUARA/MT

Eduardo Henrique Guimarães¹; Renata Freitag²; Luciano Aparecido de Oliveira³; Luiz Antônio de Campos⁴

RESUMO

O presente estudo investigou a correlação entre os fatores motivacionais, o clima organizacional e o desempenho profissional, com foco na redução da taxa de *turnover*. A pesquisa utilizou uma abordagem mista, combinando levantamento bibliográfico e pesquisa de campo qualitativa com colaboradores e gestores. Os resultados demonstram que, embora o salário seja um fator base, o reconhecimento profissional, as oportunidades de crescimento e a qualidade das relações interpessoais são os principais determinantes do engajamento. Identificou-se que falhas na comunicação interna e a ausência de *feedback* são causas diretas de descontentamento e rotatividade. Concluiu-se que estratégias de gestão focadas na valorização do capital humano são fundamentais para a sustentabilidade organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Rotatividade de pessoal; Engajamento; Liderança; Gestão de pessoas; Satisfação no trabalho.

INTRODUÇÃO

No cenário corporativo contemporâneo, a motivação deixou de ser vista apenas como um estado psicológico individual para se tornar um ativo estratégico das organizações (Chiavenato, 2014, p. 253). O desempenho profissional e a capacidade de retenção de talentos estão diretamente vinculados à forma como a empresa estrutura seu clima organizacional e seus programas de incentivo (Cazelato; Brito, 2017).

Nessa perspectiva, profissionais motivados tendem a apresentar um desempenho em suas atividades laborais superior em suas respectivas áreas de atuação, contribuindo de forma mais significativa e consistente para os resultados organizacionais (Robbins; Judge, 2018). As relações interpessoais têm extrema importância para o trabalho, onde o colaborador se sentirá mais confortável e se desempenhará melhor sua função, agregando e contribuindo para o empreendimento (Alfinete, 2023).

¹ Estudante do Curso de Administração, Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: eduardo.guimaraes1@unemat.br.

² Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: renata.freitag@unemat.br.

³ Professor na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: luciano.oliveira @unemat.br.

⁴ Professor na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: vanderleia.mantovanil@unemat.br.



O problema central desta pesquisa residiu na alta taxa de rotatividade observada em diversas organizações, fenômeno que gera custos elevados de recrutamento, treinamento e perda de capital intelectual. E assim, foca na análise dos dados coletados sobre como a percepção dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho influencia seu comportamento e sua decisão de permanecer ou não na instituição.

METODOLOGIA

A metodologia fundamentou-se em uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivos descritivos. O estudo de caso foi realizado em duas empresas, uma em Juara e outra em Novo Horizonte do Norte, Mato Grosso. A pesquisa ocorreu no primeiro semestre de 2026, no total, doze colaboradores (2 gestores e 10 do operacional) responderam ao instrumento de pesquisa por meio do *Google Forms* (<https://forms.gle/NqSYcxKu5zH6xSpGA>). Além disso, aplicou-se um questionário composto por sessenta perguntas adaptadas de Corrêa e Galerani, para os colaboradores (<https://forms.gle/NqSYcxKu5zH6xSpGA>).

Utilizou-se como instrumentos de coleta: Questionário estruturado, aplicado aos colaboradores para medir o nível de entusiasmo, acolhimento e percepção de importância.; e Entrevistas semiestruturadas, realizadas com a gestão para identificar estratégias de liderança, comunicação e políticas de benefícios. A análise dos resultados foi realizada através da técnica de triangulação, confrontando os dados da pesquisa de campo com a fundamentação teórica de autores clássicos da administração e psicologia organizacional.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O perfil sociodemográfico da amostra revela um grupo majoritariamente feminino (80%) e de composição jovem, com 70% dos participantes possuindo até 25 anos de idade. No que tange ao estado civil e constituição familiar, observa-se uma predominância de solteiros (60%) e de pessoas sem filhos (60%); entretanto, para a parcela que possui descendentes, a configuração de apenas um filho é a mais comum, correspondendo a 75% desse subgrupo. O nível de instrução dos pesquisados é elevado, visto que 90% possuem ensino superior completo ou pós-graduação, indicando uma amostra qualificada e que contribui de forma significativa nas suas funções. Por fim, a distribuição temporal dos dados demonstra uma concentração recente, com 70% da amostra referindo-se aos anos de 2024 e 2025, enquanto o restante se dilui entre os anos de 2020 e 2023.



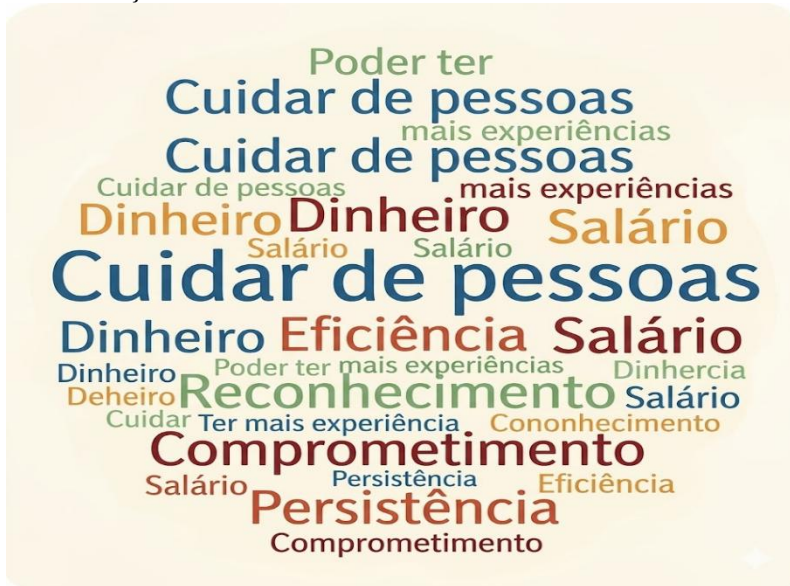
A análise dos resultados revelou que a motivação é um fenômeno multifacetado. Quando questionados sobre o que mais influencia o engajamento, os colaboradores destacaram que o reconhecimento e o relacionamento interpessoal superam, em longo prazo, o impacto do salário isolado. Portanto, quanto mais acolhedor é o ambiente de trabalho, mais motivados serão os colaboradores e assim, desempenharam com êxito suas atribuições. Os dados indicam também, que o entusiasmo no trabalho está vinculado ao sentimento de utilidade. Como destaca a pesquisa, "os funcionários sentem-se entusiasmados" quando percebem que seu trabalho é importante para a organização. Quando essa percepção é alta, o desempenho profissional tende a ser superior, reduzindo erros operacionais e aumentando a produtividade (Mota; Penha; Gonçalves, 2023).

O descontentamento manifesta-se inicialmente através do absenteísmo e da queda na qualidade das entregas. As causas específicas identificadas para a alta taxa de rotatividade incluem a falta de um ambiente acolhedor e a ausência de comemoração de vitórias. Segundo os resultados, organizações que não estimulam programas de lazer ou que possuem um clima frio e impessoal sofrem com a saída precoce de talentos. A gestão foi apontada como o elo decisivo (Silva, 2023). A ausência de canais eficazes de comunicação e a carência de *feedbacks* construtivos foram citadas como causas de insegurança. Estratégias de liderança que promovem a escuta ativa são percebidas como as mais eficazes para fortalecer as relações e melhorar o clima organizacional.

Em contrapartida, ao sintetizar as percepções dos colaboradores sobre o que impulsiona o seu engajamento diário, observou-se uma convergência de sentimentos e conceitos. Essa pluralidade de visões foi consolidada em uma nuvem de palavras onde os termos com maior destaque visual indicam as expressões mais recorrentes entre os entrevistados para definir a motivação no contexto laboral (Figura 1).



Figura 1 - Nuvem de palavras formada a partir do questionamento “Escreva uma palavra que define a ‘motivação’ no seu ambiente de trabalho”.



Fonte: Autor (2026).

Os resultados mostraram que um ambiente considerado "acolhedor" funciona como um fator de retenção emocional. A interação positiva entre colegas e o suporte da liderança criam uma barreira contra propostas externas baseadas apenas em ganho financeiro. Logo, a discussão dos dados corrobora a ideia de que a motivação não é algo que a empresa "dá" ao funcionário, mas um ambiente que ela "provê" para que ele se desenvolva. A correlação entre baixa motivação e alta rotatividade ficou evidente nos relatos de falta de oportunidades de crescimento e reconhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados, conclui-se que a motivação dos colaboradores é o principal motor do desempenho profissional e o antídoto mais eficaz contra a alta rotatividade de pessoal. O estudo evidenciou que medidas concretas, como a implementação de políticas claras de RH, programas de desenvolvimento e a melhoria da comunicação interna, impactam positivamente a satisfação no trabalho.

Para as organizações em Juara/MT, o desafio reside em transitar de uma gestão meramente operacional para uma gestão de pessoas humanizada. A retenção de talentos exige que a empresa comemore vitórias coletivas e estimule um clima de acolhimento, garantindo que o colaborador se sinta parte integrante e valorizada do sucesso organizacional.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFINETE, MOUZINHO BENJAMIM PEREIRA. **Motivação como fator impulsionador da produtividade e alcance dos objetivos organizacionais na secretaria distrital de Namarrói no período de 2011 – 2022.** Gurúé: Repositório científico da universidade católica de Moçambique, 2023.

CAZELATO, ERIC; BRITO, LUCAS. **Motivação no Ambiente de Trabalho: A Importância da Motivação Profissional na Busca de Metas e Resultados Organizacionais.** Campinas: Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas – IESCAMP, 2017. CHIAVENATO, I. Gerenciamento de Pessoas. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

MOTA, C. D.; PENHA, R.; GONÇALVES, M. L. A. A Relação Entre a Motivação e o Engajamento no Desempenho dos Indivíduos nas Equipes de Projetos: Uma Revisão Sistemática da Literatura. São Paulo: **Caderno de Administração**, [S. l.], v. 2, n. 17, 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, THALIENE CRISTIANE VALENTIM DA. **O Impacto da Cultura e Clima Organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho.** Taubaté, 2023.



A GESTÃO RURAL EM PROPRIEDADES DE PLANTIO DE SOJA NO MUNICÍPIO DE JUARA – MT

Débora Monteiro Souza¹; Kelly Dos Santos²; Ludmila Alves³; Gildete Evangelista da Silva⁴.

RESUMO

A gestão rural nas propriedades de plantio de soja no município de Juara – MT envolve planejamento, organização e controle das atividades agrícolas, sendo essencial para garantir produtividade e rentabilidade. O presente trabalho tem como objetivo analisar os principais aspectos da administração em fazendas produtoras de soja da região, destacando fatores como planejamento agrícola, controle financeiro, uso de tecnologias e logística. A presente pesquisa caracteriza-se como de revisão bibliográfica cujos dados foram levantados em fontes secundárias como livros, revistas, periódicos e outras fontes. Os resultados demonstram que o uso de tecnologias agrícolas, aliado ao planejamento estratégico e ao controle de custos, contribui significativamente para a eficiência produtiva das propriedades. Observou-se ainda que fatores climáticos, logística e manejo adequado da lavoura influenciam diretamente nos resultados da produção e que a administração eficiente das fazendas de soja depende da integração entre conhecimento técnico, gestão estratégica e adaptação às condições regionais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão rural; soja; agronegócio; planejamento agrícola; produtividade.

INTRODUÇÃO

A produção de soja possui grande importância para o agronegócio brasileiro, contribuindo significativamente para a economia nacional e para as exportações do país. No estado de Mato Grosso, a cultura da soja se destaca como uma das principais atividades agrícolas, sendo responsável pela geração de emprego, renda e desenvolvimento regional.

No município de Juara – MT, a expansão das áreas cultivadas e os investimentos em tecnologias agrícolas têm contribuído para o crescimento da produção dessa leguminosa. Diante desse cenário, a administração de propriedades rurais assume um papel estratégico para assegurar a produtividade, a eficiência operacional e a competitividade no setor agrícola. A gestão de cultivos de soja demanda um ciclo integrado de planejamento, organização e controle, abrangendo todas as etapas produtivas: desde o

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara; E-mail: monteirosouzadebora@gmail.com

² Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara; E-mail: kelly_juara@hotmail.com

³ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara; E-mail: millasouza2020@gmail.com

⁴ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara; E-mail: dimgill@unemat.br



manejo e preparo do solo até a comercialização final da safra. Ademais, variáveis exógenas e operacionais, como as oscilações climáticas, os custos de produção, os gargalos logísticos e a intensidade tecnológica, exercem influência direta no desempenho econômico e na rentabilidade dos produtores.

O presente trabalho tem como objetivo analisar os principais aspectos da administração em fazendas produtoras de soja da região, destacando fatores como planejamento agrícola, controle financeiro, uso de tecnologias e logística no município de Juara (MT)

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica com o escopo de analisar os principais aspectos da administração em fazendas produtoras de soja da região, destacando fatores como planejamento agrícola, controle financeiro, uso de tecnologias e logística. Segundo Lima e Miotto (2007), a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório. Gil (2002) corrobora estas ideias e defende que a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A pesquisa fundamentou-se em dados secundários, obtidos por meio de uma revisão bibliográfica sistemática. O corpus da análise foi constituído por obras de referência, artigos publicados em periódicos de alto impacto e documentos técnicos setoriais, selecionados pela sua relevância temática.

RESULTADO E DISCUSSÃO

A gestão rural em propriedades dedicadas ao cultivo de soja exige uma visão sistêmica que integre as etapas produtivas às exigências de mercado. Segundo Gazolla e Scheneider (2013), o sucesso da atividade agrícola contemporânea não depende apenas do domínio técnico do manejo do solo e das pragas, mas sim de um controle administrativo rigoroso que permita ao produtor rural transformar sua fazenda em uma empresa eficiente. Para o autor, o planejamento estratégico é a base para a sustentabilidade econômica, pois permite que o gestor antecipe riscos inerentes ao setor, como a volatilidade dos preços das commodities e as variações climáticas, otimizando o uso de insumos e maquinários para garantir a rentabilidade da safra.

Nesse cenário de alta competitividade, a profissionalização da administração rural torna-se o diferencial entre o lucro e o prejuízo operacional. Callado (2014) destaca que a gestão eficaz em



fazendas de soja envolve a implementação de ferramentas de controle financeiro e orçamentário que forneçam dados precisos para a tomada de decisão. A utilização de indicadores de desempenho e o monitoramento constante dos custos de produção são essenciais para que o produtor possa gerir gargalos logísticos e aproveitar as janelas de comercialização. Assim, a gestão deixa de ser uma tarefa secundária e passa a ser o núcleo estratégico que garante a viabilidade de longo prazo da propriedade no agronegócio globalizado.

A administração das propriedades produtoras de soja na região de Juara – MT apresenta forte relação com o planejamento agrícola e o controle das atividades produtivas. Observa-se que os produtores buscam organizar as etapas da produção desde o preparo do solo até a comercialização da safra, visando maior eficiência e redução de custos operacionais (Callado, 2014).

Entre os principais fatores identificados na gestão rural está o uso de tecnologias agrícolas. Máquinas modernas, agricultura de precisão, softwares de gestão e monitoramento das lavouras contribuem para melhorar o desempenho das propriedades e facilitar a tomada de decisões. Para Zylberstajn e Neves (2005), outro aspecto importante refere-se ao controle financeiro das fazendas. Os custos com sementes, fertilizantes, defensivos agrícolas, combustíveis e manutenção de máquinas representam parcela significativa dos investimentos realizados pelos produtores. As condições climáticas também influenciam diretamente os resultados da produção de soja na região. Períodos de estiagem ou excesso de chuvas podem comprometer o desenvolvimento da lavoura e afetar a produtividade.

Diante disso, percebe-se que a eficiência na administração das fazendas de soja depende da integração entre planejamento, tecnologia, controle de custos e capacidade de adaptação às condições regionais. Essa sinergia permite que o produtor neutralize as incertezas do ambiente externo, transformando a gestão de recursos em vantagem competitiva e assegurando a viabilidade econômica da propriedade em um mercado globalizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da gestão rural nas propriedades de plantio de soja em Juara (MT) ratifica que o êxito na atividade agrícola contemporânea transcende o domínio das técnicas de cultivo, consolidando-se na robustez do planejamento e da organização administrativa. O estudo evidenciou que a produtividade e a rentabilidade não são frutos apenas do potencial edafoclimático da região, mas sim da integração estratégica entre o controle financeiro rigoroso, a adoção de tecnologias de precisão e a superação dos gargalos logísticos inerentes ao Centro-Oeste brasileiro.



Observou-se que a transição do modelo de gestão tradicional para uma administração profissionalizada é o que permite ao gestor rural mitigar os riscos da volatilidade do mercado de *commodities*. A eficiência operacional, demonstrada pela redução de custos e pelo monitoramento sistemático das etapas produtivas — do preparo do solo à comercialização, revela-se como o principal diferencial competitivo para a manutenção da viabilidade econômica das fazendas.

O fortalecimento do agronegócio em Juara depende da capacidade dos produtores em transformar suas propriedades em verdadeiras unidades empresariais. A gestão estratégica, fundamentada em dados e na capacidade de adaptação às variáveis regionais, posiciona-se como o pilar central para garantir que o crescimento da produção de soja caminhe lado a lado com a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento regional de longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALLADO, Antônio André Cunha (Org.). **Gestão de Agronegócios: textos e casos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GAZOLLA, M.; SCHNEIDER, S. Qual fortalecimento da Agricultura Familiar? Uma análise do Pronaf crédito de custeio e investimento no Rio Grande do Sul. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba-SP, v. 51, n. 1, p. 045-068, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMA, Telama Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Tamasso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Rev. Katál. Florianópolis v. 10 n. esp. p. 37-45 2007.

ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (Org.). **Gestão do agronegócio: textos selecionados**. São Paulo: Atlas, 2005.



A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO VETOR ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

Erikson Nascimento Melo¹; Renata Freitag²; Luciano Aparecido de Oliveira³; Vanderleia Salet Mantovani⁴

RESUMO

O presente estudo analisa o impacto da transformação digital nos processos de Gestão de Pessoas, investigando como a adoção de tecnologias emergentes e da Inteligência Artificial (IA) redefine as rotinas de trabalho e o desempenho organizacional. A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou-se de um estudo de caso apoiado em revisão bibliográfica e aplicação de questionários estruturados. Os resultados indicam que a digitalização dos processos internos promove maior agilidade, eficiência e assertividade na tomada de decisão, embora demande uma adaptação constante do capital humano. Conclui-se que a transformação digital não é apenas uma mudança tecnológica, mas uma mudança cultural que exige que a Gestão de Pessoas atue de forma mais estratégica e menos operacional.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Artificial; Eficiência Operacional; Cultura Organizacional; Inovação.

INTRODUÇÃO

A transformação digital tem se consolidado como um dos principais motores de mudança no cenário organizacional contemporâneo, trazendo consigo novos desafios e oportunidades para as empresas (Viana, 2021). O avanço das tecnologias da informação, aliado ao uso de ferramentas digitais inovadoras, têm impactado significativamente os processos de gestão e, de forma especial, a gestão de pessoas. Nesse contexto, os profissionais de Recursos Humanos passaram a desempenhar um papel estratégico (Chiavenato, 2020), atuando como agentes de transformação dentro das organizações e utilizando tecnologias para potencializar a gestão de talentos e apoiar a tomada de decisões organizacionais

De acordo com Dulebohn e Johnson (2013), a gestão de pessoas envolve atividades realizadas nos níveis operacional, gerencial e estratégico, abrangendo processos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e práticas de remuneração e recompensa. Esses processos precisam ocorrer de forma integrada para contribuir de maneira efetiva com o alcance

¹ Estudante do Curso de Administração, Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: erikson.melo@unemat.br.

² Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: renata.freitag@unemat.br.

³ Professor na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: luciano.oliveira@unemat.br

⁴ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: vanderleia.mantovani1@unemat.br.



dos objetivos organizacionais. Em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, as organizações são constantemente pressionadas a adaptar suas práticas administrativas e de gestão de pessoas, buscando maior agilidade, inovação e integração entre tecnologia e capital humano.

Nesse contexto, a Inteligência Artificial (IA) surge como um elemento disruptivo que possibilita a automação de tarefas repetitivas, permitindo que os profissionais de Recursos Humanos foquem em atividades de maior valor agregado, como o desenvolvimento de talentos e a análise estratégica de dados. Este trabalho buscou discutir como essa transição (manual/digital) impacta a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho, tomando como base os dados coletados na pesquisa de campo realizada em Juara/MT. Assim, torna-se fundamental compreender como essas mudanças impactam diretamente a gestão de pessoas e o desenvolvimento das organizações.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso em uma empresa do ramo de autopeças com abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Para a fundamentação teórica, realizou-se uma revisão bibliográfica em bases de dados acadêmicas. A coleta de dados foi realizada com colaboradores do setor de Recursos Humanos e da equipe operacional por meio de um questionário contendo dezoito perguntas (doze abertas e seis fechadas), aplicado de forma assíncrona via *Google Forms*, sendo entrevistados dez colaboradores, sendo 2 gestores (<https://forms.gle/dKPTEPaFNHwm3QRh7>) e 8 foram do setor operacional (<https://forms.gle/9KZqTE6UKbYkPKqC9>).

Por fim, o tratamento das informações ocorreu mediante a conjugação da estatística descritiva, para a análise dos dados estruturados, e da técnica de análise de conteúdo para as respostas abertas, permitindo a organização em categorias temáticas e a compreensão aprofundada das percepções dos participantes.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos demonstram que a transformação digital é percebida como um fator de otimização de tempo e recursos na gestão de pessoas. Todos os colaboradores concordam que a empresa utiliza tecnologias digitais em seus processos internos, o que reflete uma maturidade digital em ascensão. Sendo assim, a gestão de pessoas desempenha um papel crucial no funcionamento eficiente e eficaz das instituições públicas (Pereira; Santos, 2025).



Identificou-se uma forte correlação entre o uso de tecnologias digitais e o aumento da agilidade nas entregas. Os colaboradores relataram que as ferramentas de automação reduzem o fardo de tarefas burocráticas, permitindo uma rotina mais dinâmica. O uso da IA foi apontado como um fator de aumento de produtividade e melhoria no desempenho organizacional, assim como apontado por Atanázio et al. (2021). A percepção é de que a IA torna os processos de trabalho mais rápidos e as decisões da empresa mais assertivas, uma vez que o processamento de dados em larga escala reduz a margem de erro humano em análises preliminares de recrutamento e avaliação de desempenho.

Um ponto relevante discutido foi a melhoria da comunicação interna entre os setores. A digitalização rompe silos organizacionais, facilitando o fluxo de informação e tornando a Gestão de Pessoas mais estratégica. Segundo os respondentes, os processos tornaram-se mais transparentes e alinhados aos objetivos macro da empresa. Nas questões abertas, observou-se que a automação influencia positivamente os níveis de satisfação com o trabalho. Ao delegar tarefas rotineiras para sistemas inteligentes, o colaborador sente-se mais motivado para exercer funções criativas e analíticas, o que contribui para o seu desenvolvimento profissional.

Entretanto, a discussão também aponta desafios: a necessidade de requalificação constante e a resistência cultural a novas tecnologias. A gestão de pessoas deve, portanto, atuar como facilitadora dessa transição, garantindo que a tecnologia sirva para potencializar as capacidades humanas e não para substituí-las de forma desordenada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital na Gestão de Pessoas é um caminho irreversível e essencial para a competitividade no mercado contemporâneo. O estudo evidenciou que a digitalização básica, necessária para o ramo da empresa, trouxe benefícios tangíveis à eficiência organizacional e à agilidade dos processos internos dos gestores e colaboradores.

Concluiu-se que o sucesso dessa transformação depende da capacidade da liderança em integrar a tecnologia à cultura organizacional, mantendo o foco no bem-estar e na satisfação do colaborador. O impacto positivo na produtividade e na assertividade decisória reforça que a tecnologia, quando bem aplicada, humaniza o RH ao libertá-lo da burocracia e aproximá-lo da estratégia de negócios. Recomenda-se que a organização continue investindo em treinamentos e em ferramentas que promovam a automação inteligente como suporte ao capital humano.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATANÁZIO, A.; SILVA, L. R. O.; FORMIGONI, A.; NOVAIS, R. A. B. de. A Inteligência Artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 1–16, 2021. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/488>. Acesso em: 24 abr. 2026.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Manole, 2020.

DULEBOHN, James H.; JOHNSON, Richard D. Human resource metrics and decision support: A classification framework. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 71–84, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482212000484>. Acesso em: 24 abr. 2026.

PEREIRA, DIEGO DA SILVA SANTOS; SANTOS, DANIELA RIBEIRO TEIXEIRA. O PANORAMA DOS desafios da gestão de pessoas nas instituições públicas: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Tópicos** 3.25: 1-16. 2025.

VIANA, A. C. A. (2021). Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, 8(1), 115-136.



EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO ENSINO MÉDIO: REFLEXOS NA FORMAÇÃO DE CONSUMIDORES CONSCIENTES

Fernanda Karoline Martins da Silva¹; Joyce Luana Stadler de Souza²; Michel Gonçalves³; Gildete Evangelista da Silva⁴.

RESUMO

O presente trabalho aborda a relevância da educação financeira no ambiente escolar, focando em alunos do Ensino Médio. A educação financeira é de grande relevância para a formação dos indivíduos, pois contribui para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades relacionados ao planejamento, controle e uso consciente dos recursos financeiros, favorecendo a tomada de decisões mais responsáveis, a prevenção do endividamento e a construção de uma melhor qualidade de vida. O objetivo geral deste resumo expandido é analisar a importância e a relevância da educação financeira no currículo do ensino médio, investigando como o desenvolvimento de competências econômicas contribui para a autonomia dos alunos e para a consolidação de hábitos de consumo consciente. A metodologia consistiu em uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa com dados primários levantados em revistas, livros, capítulos de livros etc. Os resultados parciais indicam que alunos expostos a conceitos financeiros apresentam maior capacidade de planejamento a longo prazo e, que a educação financeira é uma ferramenta de transformação social e emancipação do cidadão.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Financeiro; Ensino Médio; Consumo Responsável.

INTRODUÇÃO

A educação financeira no Brasil tem se tornado um tema central nas discussões pedagógicas contemporâneas, especialmente após sua inclusão como tema transversal na Base Nacional Comum Curricular – BNCC (2018). Segundo a literatura especializada, educar financeiramente não se resume apenas ao ensino de cálculos matemáticos ou economia doméstica, mas envolve a compreensão de comportamentos e escolhas que impactam a qualidade de vida do indivíduo e da sociedade. Nessa perspectiva, Trindade *et al* (2021) argumentam que a educação financeira deve transcender a transmissão de conhecimentos técnicos, constituindo-se como um instrumento de transformação social que capacita o indivíduo para o exercício da autonomia e do consumo consciente.

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara (MT). E-mail: fernandakaroline496@gmail.com.

² Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara (MT). E-mail: joyceluana892@gmail.com

³ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara (MT). E-mail: michelgoncalve153@gmail.com

⁴ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara (MT) E-mail: domgill@unemat.br



O cenário econômico atual, marcado por um acesso facilitado ao crédito e pelo apelo constante ao consumo imediato via redes sociais, coloca os adolescentes em uma posição de vulnerabilidade. A ausência de uma base sólida de conhecimentos financeiros pode levar ao superendividamento precoce e à incapacidade de gerir recursos de forma sustentável. Essa vulnerabilidade frente ao apelo midiático reflete o que Bauman (2008) descreve como a sociedade de consumidores, na qual a urgência do desejo e a busca por gratificação imediata sobrepõem-se ao planejamento de longo prazo, tornando os indivíduos mais suscetíveis ao endividamento.

Conforme preconiza Forte (2020), o ambiente escolar é o local ideal para desmistificar conceitos como juros compostos, inflação e investimentos, permitindo que o jovem desenvolva uma visão crítica sobre o dinheiro. A justificativa deste estudo pauta-se na urgência de promover a literacia financeira como um direito de cidadania.

Nesse contexto, este trabalho tem como propósito central analisar as contribuições da inserção da educação financeira no currículo do Ensino Médio para o desenvolvimento de hábitos de consumo consciente entre os discentes.

METODOLOGIA

Para a elaboração deste resumo expandido, adotou-se como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica. Como afirma Gil (2002), a principal vantagem dessa modalidade reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento em bases de dados acadêmicos, como o Google Acadêmico e o Scielo, utilizando descritores como educação financeira escolar, comportamento do consumidor adolescente, BNCC e finanças. Foram selecionados artigos científicos, livros, capítulos de livros e documentos oficiais.

A análise do material seguiu as etapas de leitura exploratória, seletiva e analítica, permitindo a organização das ideias em torno dos desafios e soluções para o ensino de finanças. Não foram utilizados sujeitos humanos ou experimentações de campo, tratando-se estritamente de uma análise teórica baseada em literatura existente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura aponta que a educação financeira nas escolas atua como um importante mecanismo de ruptura dos ciclos de má gestão dos recursos financeiros. O desenvolvimento dessa



temática no ambiente escolar possibilita que os adolescentes compreendam a diferença entre necessidade e desejo, conceito fundamental para a formação de consumidores conscientes. De acordo com os estudos revisados, embora a implementação da educação financeira enfrente desafios, como a falta de preparo específico dos docentes, ela apresenta resultados positivos na mudança de comportamento dos estudantes, contribuindo para o desenvolvimento de hábitos financeiros mais responsáveis.

Nesse sentido, Domingos (2012) destaca que a educação financeira nas escolas é essencial para que o aluno aprenda a priorizar seus sonhos e diferenciar necessidades de desejos, permitindo uma ruptura com o modelo de consumo impulsivo herdado das gerações anteriores.

Um dos fatores fundamentais para a efetivação da educação financeira no ambiente escolar refere-se à preparação dos professores para abordar a temática em sala de aula. Embora a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) incentive a inserção da educação financeira no currículo escolar, muitos docentes ainda enfrentam dificuldades em razão da ausência de formação específica na área. Nesse sentido, torna-se essencial o investimento em capacitações, formação continuada e materiais pedagógicos adequados, capazes de auxiliar os profissionais no desenvolvimento de metodologias mais dinâmicas, acessíveis e eficazes no processo de ensino-aprendizagem.

Sob essa ótica, Macedo (2013) ressalta que a eficácia da educação financeira nas escolas depende de uma formação que capacite o professor a desmistificar o tema, utilizando metodologias que conectem os conceitos teóricos à realidade social e econômica dos discentes.

A educação financeira possui impacto social significativo, uma vez que contribui para a formação de cidadãos mais conscientes e preparados para enfrentar desafios econômicos futuros. Jovens que compreendem conceitos financeiros básicos tendem a apresentar maior segurança na tomada de decisões relacionadas ao consumo, à poupança e ao planejamento de objetivos de longo prazo (Macedo, 2013).

Nesta linha, Lusardi (2015) sustenta que a alfabetização financeira deve ser compreendida como um componente essencial do capital humano, sendo um determinante crítico para a segurança econômica e para a capacidade de planejamento de longo prazo das novas gerações.

Dessa maneira, o levantamento realizado reforça que a implementação da educação financeira no Ensino Médio deve ocorrer de forma contínua e integrada às demais disciplinas. Essa abordagem amplia a capacidade dos estudantes de interpretar situações econômicas do cotidiano e fortalece competências essenciais para a vida adulta, promovendo maior equilíbrio financeiro e qualidade de vida (Saito; Savóia; Petroni, 2006).



O comportamento financeiro entre estudantes reflete um mosaico de hábitos em formação, onde a transição para a autonomia financeira revela contrastes significativos entre a gratificação imediata e o planejamento de longo prazo. Ao comparar esses perfis, observa-se que variáveis como o nível de alfabetização financeira, a influência do ambiente familiar e a exposição ao crédito fácil moldam trajetórias distintas, que variam desde o endividamento precoce até a construção de uma consciência de poupança sustentável (Ferreira, 2008).

Tabela 1: Comparativo de comportamentos financeiros entre estudantes

Critério de Análise	Estudantes sem Educação Financeira	Estudantes com Educação Financeira
Uso da Mesada	Gasto imediato e impulsivo	Planejamento de gastos mensais
Visão sobre Poupança	Dinheiro que "sobra" após gastar	Prioridade antes de iniciar os gastos
Consumo de Crédito	Desconhecimento de taxas	Avaliação crítica do custo total
Objetivos de Futuro	Foco exclusivo no presente	Definição de metas de longo prazo

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A discussão desses dados revela que a educação financeira deve ser integrada de forma transversal, permitindo uma visão sistêmica da economia. A inserção de tabelas, como demonstrado, auxilia na visualização das vantagens do planejamento. Comparando com a literatura atual, percebe-se que a escola é o ambiente mais eficaz para essa intervenção, pois alcança o indivíduo antes que seus hábitos financeiros negativos estejam consolidados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação financeira no ensino médio apresenta-se como uma ferramenta fundamental para a formação de consumidores mais conscientes, responsáveis e preparados para lidar com os desafios econômicos da sociedade contemporânea. Diante do aumento do consumo e dos índices de endividamento das famílias brasileiras, torna-se cada vez mais necessária a inserção dessa temática no ambiente escolar, visando proporcionar aos jovens conhecimentos e habilidades relacionados ao planejamento financeiro, ao controle dos gastos e à tomada de decisões conscientes.

A análise da literatura evidenciou que a educação financeira contribui significativamente para o desenvolvimento da autonomia econômica dos estudantes, auxiliando na compreensão da diferença entre necessidades e desejos, bem como na construção de hábitos financeiros mais equilibrados. Além disso, observou-se que o ensino dessa temática pode atuar como mecanismo de prevenção ao endividamento e de promoção de uma melhor qualidade de vida.



REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular. Brasília: Ministério da Educação, 2018.

FORTE, Claudia (ORG.). **Estratégia nacional de educação financeira (ENEF): em busca de um Brasil melhor.** São Paulo: Riemma Editora, 2020.

DOMINGOS, R. **Terapia financeira: realize seus sonhos e preserve seu dinheiro.** São Paulo: DSOP, 2012.

Gil, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, V. R. M. **Psicologia econômica: como o comportamento e a mente influenciam as decisões financeiras.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

LUSARDI, A. Literacy, financial advice, and household need for liquidity. **Journal of Financial Economics**, v. 118, n. 1, p. 210-222, 2015.

MACEDO, J. S. A educação financeira e o comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2013.

SAITO, André Taue; SAVÓIA, José Roberto Ferreira; PETRONI, Liége Mariel. A educação financeira no Brasil sob a ótica da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE). 2006, **Anais do Seminário em Administração - SEMEAD.** São Paulo: EAD/FEA/USP, 2006. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001534911>. Acesso em: 13 maio 2026.

TRINDADE, Larissa de Lima; BUENO, Andréia do Prado. Impactos na formação de professores e servidores da rede estadual do Rio Grande do Sul. In. Trindade, Larissa de Lima; DEIMLING, Moacir Francisco; KIST, Milton; BAVARESCO, Joel; PERON, Lucélia. **Educação financeira na escola.** Jundiaí (SP): Paco, 2021.



DESAFIOS E IMPACTOS DA CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM NA LOGÍSTICA DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO EM JUARA/MT

Maria Eduarda dos Santos Souza¹; Renata Freitag²; Maik Jhonata dos Santos³; Ana Rigel dos Santos Souza⁴

RESUMO

A armazenagem de grãos constitui uma etapa estratégica da logística agrícola, influenciando diretamente a competitividade e o poder de barganha do produtor rural. O presente trabalho analisa a infraestrutura de estocagem na Fazenda São Camilo, em Juara/MT, relacionando-a ao déficit de armazenamento observado no estado de Mato Grosso. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, utilizou o método de estudo de caso e entrevista semiestruturada. Os resultados indicam que a insuficiência de estruturas próprias de armazenagem obriga o escoamento imediato da produção, gerando dependência de preços de mercado desfavoráveis no momento da colheita e sobrecarga no modal rodoviário. Conclui-se que a ampliação da capacidade estática é fundamental para a gestão eficiente do fluxo produtivo e para a sustentabilidade econômica do empreendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Armazenagem de grãos; Logística agrícola; Silos e Armazéns.

INTRODUÇÃO

A competitividade do agronegócio brasileiro é frequentemente cerceada por gargalos logísticos (Novaes, 2007) que vão além do transporte rodoviário, alcançando a etapa crucial da pós-colheita: a armazenagem (Conab, 2023). No estado de Mato Grosso, líder nacional na produção de soja e milho (Sedec, 2024), a velocidade do crescimento da produtividade no campo não foi acompanhada, na mesma proporção, pela expansão da capacidade estática de armazenamento.

A armazenagem desempenha um papel regulador, permitindo que o produtor gerencie a comercialização de sua safra ao longo do ano, evitando a venda forçada em períodos de excesso de oferta e preços deprimidos (Barat, 2011). Entretanto, o déficit estrutural força o escoamento imediato, o que eleva os custos de frete e submete o setor a perdas físicas e financeiras (Pasin, 2001; Viana, 2023). O objetivo deste trabalho é discutir os impactos da infraestrutura de armazenagem na eficiência logística e na rentabilidade, tomando como referência a realidade da Fazenda São Camilo, em Juara/MT.

¹ Estudante do Curso de Administração, Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: maria.souza9@unemat.br.

² Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: renata.freitag@unemat.br.

³ Professor na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: maik.santos@unemat.br.

⁴ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: ana.rigel@unemat.br.



METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e descritiva, estruturada sob o método de estudo de caso na Fazenda São Camilo. A coleta de dados primários ocorreu em agosto de 2025, por meio de uma entrevista semiestruturada aplicada presencialmente ao produtor rural (Creswell, 2014). O roteiro de entrevista abordou questões com foco específico na capacidade produtiva versus a capacidade de estocagem, dificuldades operacionais e o impacto da infraestrutura no processo de comercialização. Complementarmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, utilizando dados da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) e do Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária (IMEA) para contextualizar o déficit de armazenagem no estado.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da Fazenda São Camilo revela uma propriedade de médio porte com 1.500 hectares destinados à agricultura. A infraestrutura de armazenagem disponível possui capacidade aproximada de 135 mil sacas. Embora a fazenda conte com uma unidade própria, composta por balança de pesagem, silos, pátio de recebimento e área de secagem (Figura 1), essa estrutura mostra-se insuficiente para absorver a totalidade da produção de soja e milho. Dessa forma, a necessidade de escoar o excedente não armazenado sobrecarrega o transporte rodoviário local, gerando filas e custos adicionais de frete.

Cerca de 61% dos produtores brasileiros não possuem armazenagem própria, segundo pesquisa divulgada pela Globo Rural (2023). Essa falta de capacidade de estocagem impacta diretamente o preço de venda e a gestão da comercialização, uma vez que obriga a venda em períodos de menor valorização. A capacidade de armazenagem nacional é 27% inferior à produção total, conforme dados da CONAB (2023), o que reduz o poder de negociação dos produtores e os força a comercializar a safra em períodos de menor valorização.

Segundo Lourenço *et al.* (2020), em 2019 Mato Grosso possuía capacidade estática de armazenagem de 37,8 milhões de toneladas, frente a uma produção de 67,3 milhões de toneladas, resultando em um déficit de aproximadamente 29,5 milhões de toneladas (42% da produção estadual). Esse descompasso faz com que grande parte da safra seja escoada imediatamente após a colheita, elevando os custos logísticos e reduzindo a margem de lucro dos produtores. Os autores também identificaram que 79% dos armazéns mato-grossenses são do tipo graneleiro e 21% do tipo



convencional, o que reflete o avanço na mecanização, mas não soluciona o déficit físico de capacidade de estocagem.

O cenário da fazenda reflete a realidade estadual e nacional, onde a insuficiência de silos força o produtor a realizar a "venda imediata" (deságio). Sem a capacidade de retenção dos grãos, o produtor perde o poder de barganha e a oportunidade de aguardar janelas de preços mais atrativos. Além de que a falta de local adequado para estocar pode levar ao armazenamento inadequado, como a céu aberto, resultando em perdas por pragas e fungos, estimadas em até 15% da produção nacional no pós-colheita.

O entrevistado relatou que possibilidade de uma ampliação da capacidade é limitada pelos altos custos de implantação, ressaltando que a fundação de um novo armazém pode custar milhões de reais. A expansão depende diretamente de políticas de crédito e apoio governamental.

Figura 1 - Vista geral da unidade de armazenagem da Fazenda São Camilo.



Fonte: Arquivo pessoal (2026).



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A armazenagem consolida-se como o principal elo estratégico para a maximização dos lucros no agronegócio. No caso da Fazenda São Camilo, embora exista uma estrutura funcional, o déficit de capacidade em relação ao volume produzido limita a autonomia comercial do produtor.

Superar o gargalo da armazenagem exige não apenas investimentos privados, mas também incentivos fiscais e linhas de financiamento acessíveis que permitam a interiorização das estruturas de estocagem. A ampliação dos silos em propriedades rurais no município de Juara reduziria a pressão sobre as estradas precárias nos períodos de safra e permitiria uma integração mais eficiente e sustentável do agronegócio regional ao mercado global.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARAT, J. **Infraestruturas de logística e transporte: análise e perspectivas**. In: SILVEIRA, M. R. (org.). *Circulação, transportes e logística: diferentes perspectivas*. São Paulo: Outras Expressões, 2011.

CONAB – COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Capacidade estática de armazenagem no Brasil 2023**. Brasília, DF, 2023.

GLOBO RURAL. **Pesquisa revela que 61% dos produtores de grãos não têm armazenagem nas fazendas**. São Paulo, 2023.

LOURENÇO, C. E.; BERBER, L. G.; PEREIRA, A. S.; SOUSA, G. F.; BARROS, D. A. Capacidade de armazenamento e escoamento de grãos no Estado de Mato Grosso. **Revista GeoPantanal**, v. 15, n. 28, p. 107–126, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/revgeo/article/view/1054>. Acesso em: 24 abr. 2026.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PASIN, J. A. B. **Vale duplica investimentos em logística**. Clipping Comentado dos Transportes, n. 2. Rio de Janeiro: BNDES, set. 2001.

SEDEC – SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE MATO GROSSO. **Safra de grãos em MT será a maior da história e com maior produtividade média da soja. 2024**. Disponível em: <https://www.secom.mt.gov.br/web/sedec/w/safra-de-gr%C3%A3os-em-mt-ser%C3%A1-a-maior-da-hist%C3%B3ria>. Acesso em: 24 abr. 2026.

VIANA, F. L. E. **Logística de transporte**. ETENE – Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste, ano 8, n. 309, out. 2023. Apud CNT – Anuário CNT de Transporte 2022. Disponível em: <https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2022/Inicial>. Acesso em: 24 abr. 2026.



O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O GESTOR CONTEMPORÂNEO

Miriã Silva dos Santos¹; Izabel Cristina Batista Carvalho²; Gildete Evangelista da Silva³; Leticia Gabrielle de Pinho e Silva⁴; Sandra Mara dos Santos⁵.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os impactos da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas, investigando os desafios e as oportunidades que essa tecnologia impõe ao gestor contemporâneo. A inteligência artificial tem provocado transformações significativas nas organizações contemporâneas, especialmente no setor de gestão de pessoas. O uso de tecnologias baseadas em inteligência artificial permite automatizar processos de recrutamento e seleção, análise de desempenho, treinamento de colaboradores e tomada de decisões estratégicas relacionadas ao capital humano. A metodologia caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, fundamentada em um levantamento bibliográfico realizado em livros, artigos científicos e periódicos especializados em Administração e Tecnologia. A análise de conteúdo do material coletado permitiu identificar que a implementação da IA otimiza processos operacionais críticos, como o recrutamento e seleção por meio da triagem automatizada de currículos, a personalização de programas de treinamento e o monitoramento preciso de indicadores de desempenho. Os resultados indicam ganhos significativos em eficiência e competitividade organizacional. Contudo, a pesquisa também aponta desafios éticos sensíveis, incluindo a necessidade de conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o risco de discriminação por vieses algorítmicos e a insegurança gerada pela substituição de tarefas humanas. Embora a Inteligência Artificial ofereça ferramentas poderosas para a modernização dos Recursos Humanos, sua aplicação exige uma postura estratégica e equilibrada do gestor. O sucesso da integração tecnológica depende da valorização do capital humano e de uma governança ética que assegure que a inovação digital potencialize, e não desumanize, as relações de trabalho nas organizações.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Inteligência Artificial. Transformação Digital. Ética Organizacional. Eficiência Administrativa.

INTRODUÇÃO

A transformação digital tem impactado diretamente o ambiente organizacional, exigindo das empresas maior capacidade de adaptação às novas tecnologias. Nesse contexto, a inteligência

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara – MT. E-mail: miria.santos@unemat.br.

² Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara – MT. E-mail: izabel.cristina@unemat.br.

³ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara – MT. E-mail: domgill@unemat.br

⁴ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara – MT. E-mail: leticia.pinho@unemat.br.

⁵ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Juara – MT. E-mail: Sandra.mara@unemat.br



artificial tem ganhado destaque por oferecer soluções capazes de automatizar tarefas, otimizar processos e auxiliar na tomada de decisões estratégicas dentro das organizações. Na área de gestão de pessoas, essas mudanças têm sido cada vez mais perceptíveis, especialmente nos processos de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho dos colaboradores (Chiavenato, 2020).

A inteligência artificial, conforme a *Internacional Business Machines - IBM* (2023) consiste em sistemas capazes de simular habilidades humanas, como aprendizado, análise de dados e resolução de problemas. No setor de recursos humanos, essas ferramentas permitem maior agilidade nos processos internos e contribuem para decisões mais assertivas relacionadas à gestão do capital humano.

Todavia, apesar dos benefícios proporcionados pela inteligência artificial, sua implementação também gera desafios relacionados à ética, privacidade de dados e substituição de funções tradicionalmente realizadas por profissionais. Além disso, muitos gestores ainda enfrentam dificuldades para integrar a tecnologia sem comprometer aspectos humanos importantes dentro das organizações.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar as implicações da Inteligência Artificial (IA) no âmbito da gestão de pessoas, examinando as dicotomias entre os desafios operacionais e as oportunidades estratégicas que emergem para a liderança atual. É imperativo notar que a integração de sistemas inteligentes tem catalisado transformações profundas nas estruturas organizacionais, reconfigurando processos tradicionais e exigindo novas competências na condução do capital humano.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e de natureza exploratória. Segundo Gil (2022), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com determinado problema, permitindo uma compreensão mais ampla sobre o tema estudado. Neste caso, busca-se compreender os impactos da inteligência artificial no setor de gestão de pessoas.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que conforme Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já publicados, como livros, artigos científicos, dissertações e periódicos acadêmicos.

O levantamento de dados foi realizado por meio de pesquisas em bases acadêmicas como Google Scholar, SciELO e outras plataformas científicas relacionadas à administração e tecnologia.



Foram selecionados materiais que abordam inteligência artificial, recursos humanos e transformação digital nas organizações.

Após a coleta de dados, foi realizada análise de conteúdo para identificar os principais benefícios, desafios e impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas, permitindo uma compreensão mais aprofundada sobre o tema.

RESULTADO E DISCUSSÕES

A inteligência artificial tem proporcionado diversas mudanças no setor de gestão de pessoas. Um dos principais impactos observados está no processo de recrutamento e seleção, onde softwares automatizados realizam triagem de currículos, identificam perfis compatíveis com vagas e reduzem o tempo gasto pelos recrutadores. Isso aumenta a eficiência e reduz custos para as empresas (Chiavenato, 2020).

Além disso, para Dutra (2016) as ferramentas de inteligência artificial também são utilizadas no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Plataformas digitais conseguem identificar necessidades individuais de capacitação e oferecer treinamentos personalizados, contribuindo para o desenvolvimento profissional dos funcionários.

Outro benefício importante está relacionado à análise de desempenho. Sistemas inteligentes conseguem monitorar indicadores de produtividade e gerar relatórios que auxiliam os gestores na tomada de decisões estratégicas. Dessa forma, a organização torna-se mais competitiva e eficiente. Esta evolução é caracterizada pela transição de uma gestão puramente intuitiva para o modelo de *People Analytics*, onde o processamento de grandes volumes de dados (*Big Data*) permite a identificação de padrões comportamentais e preditivos (ULRICH, 2019). Ao antecipar tendências de rotatividade (*turnover*) ou identificar picos de engajamento, a IA oferece um suporte empírico que mitiga os riscos de decisões baseadas em percepções subjetivas, consolidando o RH como uma unidade estratégica vital para a sustentabilidade do negócio (Davenport; Harris, 2017).

Entretanto, alguns desafios também foram identificados. Um dos principais problemas está relacionado ao uso inadequado de dados pessoais dos colaboradores, levantando discussões sobre privacidade e ética organizacional (O'Neil, 2021). A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Brasil, 2018), reforça a necessidade de cuidado com o tratamento dessas informações.

Adicionalmente, de acordo com O'Neil (2021) emerge como desafio crítico a problemática da discriminação algorítmica, fenômeno no qual sistemas automatizados replicam e potencializam vieses intrínsecos aos bancos de dados utilizados em seu treinamento. Sob essa perspectiva, a suposta



neutralidade das ferramentas tecnológicas é colocada em xeque, uma vez que a reprodução de preconceitos históricos nos modelos preditivos pode comprometer a equidade dos processos organizacionais e a integridade ética da gestão de pessoas.

Além disso, existe a preocupação com a substituição de atividades humanas por máquinas, gerando insegurança entre os trabalhadores, ou seja, a desumanização das relações laborais. O medo da substituição de postos de trabalho por sistemas automatizados é um tema recorrente. Contudo, a discussão teórica fundamentada em Schwab (2016) sugere que a Quarta Revolução Industrial não elimina o trabalho humano, mas o ressignifica. As tarefas repetitivas e burocráticas são absorvidas pela IA, enquanto as competências socioemocionais (*soft skills*), como empatia, julgamento ético e liderança inspiradora, tornam-se o diferencial competitivo do gestor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram que a automação de processos operacionais, como a triagem de currículos e a análise preditiva de desempenho, permite que o setor de Recursos Humanos transcenda sua herança burocrática e assuma um papel estritamente estratégico. A capacidade de processar grandes volumes de dados (*Big Data*) oferece aos gestores uma base empírica para tomadas de decisão mais assertivas, consolidando o modelo de *People Analytics* como um pilar de competitividade na Quarta Revolução Industrial.

Contudo, a pesquisa evidencia que o avanço tecnológico não está isento de óbices significativos, especialmente no que tange à dimensão ética. A problemática da discriminação algorítmica e os desafios impostos pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) exigem uma governança corporativa vigilante. Conclui-se que a tecnologia, embora potente, pode replicar vieses estruturais se não houver uma curadoria humana crítica. Portanto, a implementação de sistemas inteligentes deve ser acompanhada por protocolos de transparência e auditorias constantes, garantindo que a inovação não comprometa a equidade e a privacidade no ambiente laboral.

Por fim, depreende-se que o futuro da gestão de pessoas não reside na substituição do capital humano pela máquina, mas na simbiose entre a inteligência aumentada e as competências socioemocionais. O gestor contemporâneo é desafiado a desenvolver uma nova literacia digital, equilibrando o uso de ferramentas analíticas com a sensibilidade necessária para mediar relações humanas complexas. Recomenda-se que estudos futuros explorem o impacto da IA em pequenas e médias empresas, a fim de compreender como a democratização dessas tecnologias pode reconfigurar o mercado de trabalho em diferentes contextos socioeconômicos.



REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 14 maio 2026.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne. **Competição analítica: vencendo através da inteligência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

IBM. **What is artificial intelligence (AI)?** [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.ibm.com/topics/artificial-intelligence>. Acesso em: 13 mai. 2026.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

O'NEIL, Cathy. **Algoritmos de destruição em massa: como o big data aumenta a desigualdade e ameaça a democracia.** Santo André: Editora Rua do Sabão, 2021.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** Tradução de Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.



ANÁLISE DA VIABILIDADE SOCIOAMBIENTAL URBANA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS EM LOTEAMENTO DE GRANDE PORTE EM JUARA (MT)

Nara Fernanda Gonçalves Lisboa da Silva¹; Renata Freitag²; Alessandra Maria Filippin dos Passos Santos³; Gildete Evangelista da Silva⁴

RESUMO

O crescimento urbano desordenado em municípios de médio porte exige modelos de planejamento que conciliem expansão habitacional e preservação ambiental. Este estudo avalia a viabilidade socioambiental de um loteamento de grande porte em Juara-MT, sob a ótica da sustentabilidade. A metodologia consistiu em pesquisa qualitativa documental, aplicação de questionários e análise de conteúdo. Os resultados indicam que o empreendimento se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente no que tange à infraestrutura moderna, preservação de áreas verdes e geração de empregos. Concluiu-se que o loteamento atua como modelo de urbanização sustentável, embora a participação comunitária ainda necessite de fortalecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Urbanização Sustentável; Planejamento Urbano; Sustentabilidade Socioambiental.

INTRODUÇÃO

O crescimento urbano desordenado tem se configurado como um dos principais desafios enfrentados por muitas cidades brasileiras (Carrer *et al.*, 2020), especialmente em municípios de médio porte que vivenciam rápida expansão populacional. Esse fenômeno acarretou sérias consequências ambientais e sociais, exigindo novas formas de planejamento que equilibrassem o desenvolvimento urbano com a preservação ambiental e o bem-estar coletivo.

Nas últimas décadas, a urbanização acelerada intensificou a demanda por moradia, infraestrutura e serviços básicos, revelando a importância de adotar soluções inovadoras e sustentáveis na construção de loteamentos urbanos. A ausência de um planejamento adequado resultou em problemas como degradação ambiental, exclusão social e insuficiência de infraestrutura (Pellegrini *et al.*, 2013), tornando evidente a necessidade de uma gestão urbana mais eficiente.

¹ Estudante do Curso de Administração, Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: narafernanda_gon@hotmail.com.br.

² Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: renata.freitag@unemat.br.

³ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: alessandra.maria@unemat.br.

⁴ Professor na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: domgill@unemat.br.



O município de Juara, localizado no estado de Mato Grosso, representa um exemplo concreto dessa realidade. A região apresenta crescimento populacional e demanda crescente por infraestrutura e habitação, exigindo estratégias de planejamento urbano que conciliem expansão e sustentabilidade. Nesse contexto, a implantação do loteamento de grande porte em Juara surge como uma alternativa de organização e estruturação do espaço urbano, com potencial para promover inclusão social e preservação ambiental.

Diante desse cenário, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela ONU em 2015, emergem como o guia estratégico fundamental para orientar novos loteamentos urbanos. O loteamento de grande porte em Juara foi analisado como um estudo de caso para verificar se a implantação de grandes áreas habitacionais pode ser viabilizada de forma a cumprir as metas da Agenda 2030, promovendo inclusão social e eficiência ambiental.

METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória (Bardin, 2016). A coleta de dados incluiu a análise documental com exame de legislações ambientais, relatórios técnicos e estudos de impacto do empreendimento disponibilizados pelo empreendimento. A aplicação dos questionários ocorreu no segundo semestre de 2025. Houve a aplicação de entrevistas assíncronas estruturadas realizadas com dois colaboradores da gestão (áreas administrativa e de engenharia) e um morador local, para captar percepções sobre a execução e os impactos do projeto. A análise de conteúdo utilizada para categorizar as respostas e identificar o alinhamento com os pilares da sustentabilidade.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 no âmbito da Agenda 2030, representam um pacto global composto por 17 metas interconectadas que buscam erradicar a pobreza, proteger o meio ambiente e promover prosperidade de forma equitativa e sustentável (Figura 1). Esses objetivos constituem um guia estratégico para o planejamento e a implementação de políticas públicas, empreendimentos privados e ações sociais, visando a construção de sociedades mais inclusivas, resilientes e sustentáveis.

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).



 **OBJETIVOS** DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



Fonte: GTA (2026).

A análise do loteamento em Juara revelou uma convergência direta com diversos ODS: ODS 6 (Água Limpa e Saneamento): O projeto contempla a instalação completa de redes de água e esgoto, além de sistemas de drenagem planejados para evitar erosões e alagamentos, protegendo mananciais locais. ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico): A estimativa de geração de 2.310 empregos diretos e indiretos durante a fase de implantação impulsiona a economia regional de Juara. ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis): O loteamento foi desenhado com foco na "compacidade" e eficiência, oferecendo iluminação em LED, pavimentação permeável e áreas de lazer arborizadas que promovem o bem-estar comunitário. ODS 15 (Vida Terrestre): O empreendimento reserva áreas para preservação permanente e áreas verdes dentro do perímetro urbano, respeitando a legislação ambiental vigente e protegendo a biodiversidade remanescente.

O reconhecimento da importância de soluções sustentáveis no projeto do loteamento está alinhado à literatura sobre urbanismo e gestão ambiental. Becker e Pinheiro (2019), destacam que a adoção de "estratégias de baixo impacto", como a utilização de pavimentos permeáveis e a preservação de corredores ecológicos, é essencial para aprimorar a drenagem urbana, reduzir o escoamento superficial e mitigar o aquecimento das áreas urbanas. Sendo assim, práticas como a preservação de matas ciliares e a aplicação de pavimentos permeáveis em Juara-MT se configuram



como elementos fundamentais para aumentar a resiliência ambiental, diminuir os impactos de chuvas intensas e promover um desenvolvimento urbano verdadeiramente sustentável.

Os resultados mostram que a viabilidade socioambiental é assegurada pelo cumprimento rigoroso das normas da SEMA e da Prefeitura, o que inclui a gestão correta de resíduos sólidos da obra e a manutenção de corredores ecológicos. Entretanto, a discussão aponta que a participação social (um dos pilares da gestão democrática da cidade) ainda é limitada, pois moradores vizinhos relataram falta de consulta prévia no processo decisório.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O loteamento de grande porte em Juara demonstra ser tecnicamente e ambientalmente viável, servindo como um referencial positivo para o desenvolvimento urbano em cidades médias. O alinhamento com os ODS fortalece a tese de que é possível articular crescimento econômico com justiça socioambiental.

Como recomendação, destaca-se a necessidade de políticas públicas mais integradas que garantam que os serviços públicos (saúde, segurança e transporte) acompanhem a expansão populacional do novo bairro, assegurando que os benefícios da urbanização planejada cheguem a todos os cidadãos de forma equitativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BECKER, N.; PINHEIRO, I. G. Potencialidade dos pavimentos permeáveis na melhoria da qualidade da água do escoamento superficial: uma revisão. **URBE – Revista Brasileira de Gestão Urbana**, Curitiba, v. 11, e20180009, 2019. DOI: 10.1590/2175-3369.011.002.AO07.

CARRER, G. *et al.* **A viabilidade econômica de empreendimentos imobiliários: modelos financeiros e estratégias**. São Paulo: Editora Acadêmica, 2020.

GTA. **Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável**. 2026. Disponível: <https://gtagenda2030.org.br/ods/>. Acesso em: 24 abr. 2026.

PELLEGRINI, M. A.; MOURA, A. C. M. A.; GOMES, I. G.; MONTEIRO, L. C. Urbanização e impactos socioambientais: uma abordagem crítica. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, Blumenau, SC, v. 1, n. 1, p. 123-149, out. 2013.

ONU. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015.



COOPERATIVISMO E ECONOMIA COMPORTAMENTAL: IMPACTOS DOS FATORES PSICOLÓGICOS NA TOMADA DE DECISÃO COLETIVA

Nayane Felipe Sanches¹; Fernando João Neto²; Gildete Evangelista da Silva³; Leticia Gabrielle de Pinho e Silva⁴; Sandra Mara dos Santos⁵.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a relação entre o cooperativismo e a economia comportamental, destacando como vieses cognitivos, normas sociais e aspectos subjetivos impactam o funcionamento das cooperativas. O cooperativismo constitui-se como um modelo organizacional fundamentado na cooperação entre indivíduos, visando benefícios econômicos e sociais coletivos. Nesse contexto, a economia comportamental analisa como fatores psicológicos, emocionais e sociais influenciam as decisões econômicas. O levantamento de dados foi realizado em fontes secundária por meio de um levantamento bibliográfico, realizada em livros, capítulos de livros e revistas. Os resultados evidenciam que elementos como confiança, reciprocidade, senso de pertencimento e influência social são determinantes para a eficiência das cooperativas. Além disso, observou-se que vieses comportamentais podem afetar tanto positivamente quanto negativamente a tomada de decisão coletiva. A integração entre cooperativismo e economia comportamental contribui para uma gestão mais eficiente, fortalecendo o desempenho organizacional e o engajamento dos cooperados.

PALAVRAS-CHAVE: comportamento humano; decisões coletivas; vieses cognitivos; gestão participativa; relações sociais.

INTRODUÇÃO

O cooperativismo configura-se como um modelo socioeconômico baseado na união de indivíduos que compartilham interesses comuns, promovendo a colaboração em detrimento da competição. Esse sistema tem como princípios fundamentais a gestão democrática, a participação econômica dos membros e o compromisso com o desenvolvimento da comunidade. No Brasil, o cooperativismo desempenha papel relevante no fortalecimento econômico, especialmente em setores como o agronegócio e o crédito (Schneider, 1999; Alves, 2018).

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: nayane.felipe.sanche@unemat.br.

² Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: fFernando.joao.neto@unemat.br.

³ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: domgill@unemat.br.

⁴ Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: leticia.pinho@unemat.br.

⁵ Discente do Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Juara. E-mail: Sandra.mara@unemat.br.



Entretanto, o funcionamento das cooperativas não depende apenas de estruturas organizacionais formais, mas também do comportamento dos indivíduos que as compõem. Nesse sentido, a economia comportamental para Ávila e Bianchi (2015) surge como uma importante ferramenta de análise, ao demonstrar que as decisões econômicas não são totalmente racionais, sendo influenciadas por fatores psicológicos, emoções e interações sociais.

Para a autora os indivíduos utilizam atalhos mentais (heurísticas) e são influenciados por vieses cognitivos, o que pode impactar significativamente suas escolhas. Em ambientes coletivos, como as cooperativas, esses efeitos tornam-se ainda mais evidentes, pois as decisões são frequentemente tomadas em grupo.

A presente pesquisa justifica-se pela premência em compreender a intersecção entre o cooperativismo e a economia comportamental, visto que tal integração é fundamental para otimizar a governança dessas organizações, mitigar conflitos de agência e elevar a eficiência dos processos decisórios. Nesse sentido, o estudo tem como objetivo analisar a influência dos pressupostos da economia comportamental na dinâmica operacional e nos mecanismos de tomada de decisão no contexto cooperativista.

METODOLOGIA

O presente resumo expandido quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica. Esse tipo de pesquisa para Gil (2022) é um método de investigação científica que utiliza fontes já publicadas para fundamentar um estudo. Em vez de coletar dados novos em campo (como entrevistas ou experimentos), o pesquisador recorre a conhecimentos já produzidos, analisados e validados por outros autores.

O autor defende que um dos maiores benefícios do levantamento bibliográfico esta permite que o pesquisador tenha acesso a uma gama de informações muito superior àquela que ele poderia obter através de uma observação direta ou coleta de campo. Desse modo, o pesquisador pode analisar dados de diferentes épocas e locais geográficos sem sair da biblioteca ou do computador.

O levantamento de dados foi realizado por meio da análise de obras relevantes como livros, capítulo de livros e revistas, priorizando autores clássicos e contemporâneos. Os dados coletados foram analisados de forma interpretativa, buscando identificar as principais relações entre comportamento humano e dinâmica cooperativista.

RESULTADOS E DISCUSSÕES



O cooperativismo baseia-se em valores como solidariedade, ajuda mútua e responsabilidade compartilhada, os quais estão diretamente relacionados a aspectos estudados pela economia comportamental. Um dos principais fatores que contribuem para o sucesso das cooperativas é a confiança entre os membros, sendo essencial para o fortalecimento das relações e para a cooperação (Schneider, 1999).

O cooperativismo fundamenta-se na doutrina de que a união de indivíduos com interesses comuns pode gerar um modelo socioeconômico superior à competição isolada. Segundo Schneider (1999), as cooperativas operam sob princípios de gestão democrática e participação econômica, onde o foco recai sobre o desenvolvimento da comunidade e a sustentabilidade do grupo. No entanto, para que essa estrutura funcione, é necessária uma base sólida de governança que alinhe os objetivos individuais aos coletivos (Bialoskorski Neto, 2012).

Diferente da economia clássica, que pressupõe uma racionalidade ilimitada, a economia comportamental revela que as decisões humanas são frequentemente moldadas por atalhos mentais e emoções. Kahneman (2012) explica que o "Sistema 1" (rápido e intuitivo) frequentemente domina as decisões econômicas, o que pode levar à ocorrência de vieses cognitivos. No contexto cooperativista, esses vieses podem influenciar desde a participação em assembleias até a aceitação de riscos em investimentos coletivos.

A eficiência de uma cooperativa depende intrinsecamente de fatores como confiança e reciprocidade. Segundo Thaler e Sunstein (2019), a arquitetura de escolha pode ser utilizada como um *nudge* (empurrãozinho) para fortalecer o engajamento dos membros. Vieses como a aversão à perda podem fazer com que cooperados relutem em adotar inovações, enquanto o viés da conformidade (efeito manada) pode levar a decisões coletivas homogêneas sem o devido debate crítico (ARIELY, 2008). Por outro lado, o senso de pertencimento e as normas sociais atuam como propulsores da cooperação voluntária, reduzindo custos de monitoramento e conflitos internos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação de heurísticas e a aplicação estratégica de *nudges* (estímulos sutis) permitem que os gestores desenhem ambientes de escolha que favoreçam o engajamento e mitiguem conflitos de agência. A integração dessas áreas do conhecimento oferece ao cooperativismo brasileiro — especialmente nos setores de agronegócio e crédito — ferramentas para fortalecer sua governança e sustentabilidade.



Por fim, este trabalho ressalta que o futuro do setor depende da simbiose entre a doutrina democrática clássica e as novas descobertas das ciências comportamentais. Recomenda-se que pesquisas futuras explorem auditorias comportamentais em assembleias, visando garantir que a essência da cooperação seja preservada diante das complexidades da economia contemporânea.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio. Cooperativismo: fundamentos e práticas. São Paulo: Atlas, 2018.

ARIELY, Dan. **Previsivelmente irracional**: as forças ocultas que moldam as nossas decisões. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

AVILA, Flávia; BIANCHI, Ana Maria (Org.). **Guia de Economia Comportamental e Experimental**. São Paulo: EconomiaComportamental.org, 2015.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia e gestão de cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Tradução de Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

SCHNEIDER, José Odelso. **Cooperativismo**: diretrizes fundamentais. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. **Nudge**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.



ESTRATÉGIAS DIGITAIS E MULTICANALIDADE NA COMERCIALIZAÇÃO DIRETA: O PROTAGONISMO DAS MULHERES FEIRANTES EM JUARA-MT

Adimila Santos Feitosa¹; Airton Montesuma de Carvalho Neto²; Renata Freitag³; Juliana Aparecida da Silva Pereira⁴

RESUMO

Este estudo analisa a integração de tecnologias digitais e a diversificação de canais de comercialização entre mulheres feirantes na Feira Livre Municipal de Juara/MT. Através de um estudo de caso qualitativo fundamentado em entrevistas semiestruturadas, a pesquisa investigou como essas produtoras transcendem o espaço físico da feira para potencializar suas vendas. Os resultados indicam uma forte adoção do aplicativo WhatsApp como ferramenta central para encomendas, entregas e relacionamento direto com o cliente. Além disso, a multicanalidade manifesta-se no uso de redes sociais e sistemas de pagamento eletrônico, como maquininhas de cartão. Conclui-se que a tecnologia atua como um catalisador da autonomia feminina, permitindo a gestão ágil de estoques e a expansão do alcance mercadológico para além dos limites geográficos e temporais da feira presencial.

PALAVRAS-CHAVE: Comercialização Digital; Inovação em Pequenos Negócios; Empreendedorismo Feminino.

INTRODUÇÃO

As feiras livres configuram-se como espaços de grande importância socioeconômica, caracterizados pela oferta diversificada de produtos, especialmente alimentos frescos e artesanais (Guedes et al., 2024). Além disso, desempenham papel significativo no fortalecimento da agricultura familiar, na dinamização da economia local e na promoção de relações mais próximas entre produtores e consumidores, contribuindo também para a preservação de tradições culturais e para o incentivo a práticas sustentáveis de consumo.

No estado de Mato Grosso, as feiras livres assumem uma função ainda mais expressiva, uma vez que estão diretamente relacionadas à diversidade agrícola e à produção regional de agricultores familiares. Esses espaços atuam como importantes canais de escoamento da produção local, possibilitando que pequenos produtores encontrem alternativas de comercialização fora das grandes redes varejistas. Tal dinâmica contribui para a valorização dos produtos da agricultura familiar e para

¹ Estudante do Curso de Administração, Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: adimila.santos@unemat.br.

² Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: montesuma@unemat.br.

³ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: renata.freitag@unemat.br.

⁴ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: juliana.pereira@unemat.br.



a manutenção da economia agrícola local (Oliveira; Santos, 2024). Ademais, as feiras também exercem papel relevante na integração social, aproximando comunidades rurais e urbanas e fortalecendo vínculos comunitários.

Nesse contexto, destaca-se o protagonismo feminino, que além da inclusão no mercado de trabalho, ficam evidentes estratégias de resistência, criatividade e inovação frente aos desafios logísticos e econômicos. No município de Juara/MT, a feira livre configura-se como um dos principais espaços de circulação de produtos oriundos da agricultura familiar e da economia regional, sendo marcada pela significativa participação de mulheres que atuam tanto na produção quanto na gestão de seus empreendimentos (Oliveira; Santos, 2024). Essas mulheres assumem múltiplas responsabilidades, conciliando atividades domésticas com a organização, o transporte e a comercialização de seus produtos, desempenhando papel central na sustentação da logística que viabiliza o funcionamento das feiras (Urtado; Santos, 2023).

A logística de comercialização contemporânea nas feiras livres não se restringe mais apenas ao balcão presencial. Em um cenário de crescente digitalização, o protagonismo feminino destaca-se pela capacidade de integrar métodos tradicionais de venda direta com ferramentas tecnológicas que ampliam a visibilidade da agricultura familiar. A pesquisa buscou explorar as dinâmicas de venda e o uso de inovações tecnológicas por feirantes em Juara-MT, focando em como a adoção de canais digitais e meios de pagamento eletrônico contribui para a sustentabilidade e resiliência desses pequenos empreendimentos rurais e urbanos.

METODOLOGIA

A investigação caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, uma vez que se concentrou na interpretação de narrativas e experiências para a compreensão aprofundada da subjetividade e do significado dos fenômenos, sem o propósito de generalização estatística. Quanto ao delineamento, o trabalho articulou a pesquisa bibliográfica para a sustentação teórica indispensável com a pesquisa de campo na Feira Livre Municipal de Juara/MT, utilizando o estudo de caso para obter uma compreensão intensiva e multifacetada do fenômeno em seu contexto específico (Marconi; Lakatos, 2017).

A coleta de dados foi realizada presencialmente no primeiro semestre de 2026 com 5 feirantes, selecionadas de forma não probabilística e intencional, por meio de entrevistas semiestruturadas que permitiram aprofundar informações sobre produção, gestão, logística e desafios socioeconômicos. O tratamento dos dados seguiu uma abordagem qualitativa e interpretativa.



RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise das práticas comerciais revelou que a feira presencial é apenas um dos elos da rede de vendas das entrevistadas. Observou-se a consolidação de um modelo de "comercialização direta expandida", no qual o uso de encomendas prévias é recorrente, permitindo que a produtora organize sua logística de produção semanal com base em demandas garantidas.

Além da banca física, as feirantes utilizam ativamente o WhatsApp e redes sociais para a divulgação de produtos sazonais, estreitando o vínculo com o consumidor e eliminando intermediários, o que amplia as margens de lucro. Ademais, a comercialização também ocorre via grupos de produtores e parcerias locais, fortalecendo a economia de base comunitária. Assim, sendo, a presença feminina nas feiras livres não apenas transforma a economia local, mas também contribui para o fortalecimento das comunidades. Conforme Fassini, Bragagnolo e Santos (2021), as mulheres são agentes fundamentais de mudança social, pois articulam o trabalho produtivo e o reprodutivo, criando estratégias para a sobrevivência e o desenvolvimento coletivo.

Contrariando a visão de que feiras livres operam de forma puramente arcaica, os resultados demonstram uma apropriação funcional da tecnologia para superar desafios de gestão e pagamento. Nesse aspecto, o WhatsApp é a tecnologia predominante, funcionando simultaneamente como canal de atendimento, catálogo digital e ferramenta de agendamento de entregas. De acordo com Fassini, Bragagnolo e Santos (2021), o sucesso dos empreendimentos depende cada vez mais da capacidade de liderança e de inovação dos seus gestores. Nesse sentido, as mulheres feirantes, ao exercerem múltiplos papéis e enfrentarem adversidades, demonstram essas competências de forma prática e contínua, tornando-se exemplos de liderança adaptativa e colaborativa.

Com relação a forma de pagamento, a modernização também está presente com a adoção de "maquininhas" de cartão e pagamentos instantâneos (Pix), as quais foram identificadas como essenciais para a fidelização de clientes urbanos que já não utilizam papel-moeda com frequência. Essas ferramentas tecnológicas conferem às mulheres maior independência financeira e gerencial, permitindo que controlem seus negócios de forma remota e ágil, adaptando-se às flutuações de mercado em tempo real.

Neste cenário, o protagonismo feminino nas feiras livres representa uma das expressões mais significativas da participação das mulheres na economia local e na consolidação da agricultura familiar no Brasil. Segundo Herrera et al. (2024), o protagonismo feminino está associado à capacidade das mulheres de assumirem papéis centrais em atividades produtivas, decisórias e



comunitárias, transformando realidades sociais e promovendo autonomia econômica. No contexto das feiras, esse protagonismo é visível na organização, na gestão e na comercialização de produtos, em que as mulheres acumulam funções de produtoras, administradoras e vendedoras.

Como destaca Meireles, Lochini e Manfré (2024), reconhecer o papel das mulheres como protagonistas é essencial para promover políticas públicas de equidade de gênero e de fortalecimento da economia popular. Dessa forma, as feiras livres se consolidam não apenas como espaços de comercialização, mas como arenas de transformação social, onde a atuação das mulheres é fundamental para a manutenção da vida econômica e cultural local.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação das mulheres feirantes em Juara ficou evidente que o protagonismo feminino é movido pela adaptabilidade. Constatou-se a integração de canais de venda digitais e o uso de tecnologias simples, porém eficazes, transformaram a feira livre em um sistema dinâmico e multicanal. Essa inovação de base, focada no relacionamento direto e na conveniência tecnológica, garante não apenas o sustento familiar, mas também a modernização necessária para que a agricultura familiar continue competitiva diante de grandes redes varejistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FASSINI, Raquel; BRAGAGNOLO, Leticia Mattiuz; SANTOS, Ana Clarissa. Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 10, n. 2, p. 01-14, jul. 2021.
- GUEDES, Ana Cecília; FRANCO, Alessandra Aparecida; TOSTES, Eduarda Franco; LOPES, José Ricardo Ferreira; SILVA, Eloiza Andréa Moraes; FERREIRA, Francisco Edson Paulo. Gestão de empreendimentos rurais: a perspectiva de produtores e consumidores sobre a viabilidade de feiras livres no espaço universitário da UEMG – Unidade Ituiutaba. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 22, n. 6, p. 1-26, 2024.
- HERRERA, K. M. et al. Trabalho e gestão das mulheres na agricultura familiar: uma análise a partir de estudos feministas e de gênero. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 62(3), e281922. (2024).
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MEIRELES, Ana Paula Cortes Real; LOCHINI, Maria Antônia Vergínio; MANFRÉ, Edson Roberto. **Empoderamento Econômico Feminino: Como o empreendedorismo e o Marketing Podem Fazer a diferença na Reinserção ao Mercado de Trabalho**. Curso Superior de Tecnologia em Marketing. Fatec Presidente Prudente. 2024.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUARA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO



OLIVEIRA, Indianara Cristina Mesnerovicz de; SANTOS, Alessandra Maria Filippin dos Passos. Empreendedorismo feminino na feira livre em novo Horizonte do Norte-MT. **Revista Brasileira de Estudos de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v. 03, n. 01 – 2024.



ANÁLISE DAS DIRETRIZES LOGÍSTICAS E DAS ROTAS DE ESCOAMENTO DA SOJA NO VALE DO ARINOS: UM ESTUDO DE CASO EM JUARA-MT

Dulcelene Fagundes Chaves¹; Alexandre Nascimento²; Renata Freitag³; Luciano Aparecido de Oliveira⁴

RESUMO

A logística de transportes é um fator determinante para a competitividade do agronegócio brasileiro, especialmente em regiões de fronteira agrícola como o Médio-Norte mato-grossense. Este estudo analisa as principais rotas utilizadas para o escoamento da produção de soja no município de Juara-MT. Através de uma abordagem qualitativa e do método de estudo de caso, a pesquisa investigou, por meio de entrevistas estruturadas, os trajetos rodoviários predominantes que conectam as fazendas locais aos terminais de exportação e indústrias processadoras. Os resultados indicam uma dependência crítica da rodovia MT-220 e da conexão com a BR-163, evidenciando que, embora Juara possua alto potencial produtivo, a eficiência logística ainda é limitada pela infraestrutura rodoviária e pelas longas distâncias até os portos do Arco Norte e Santos. Conclui-se que a consolidação das rotas regionais é essencial para a redução do Custo Brasil e a valorização do grão produzido no Vale do Arinos.

PALAVRAS-CHAVE: Logística Rodoviária; Agronegócio; Infraestrutura.

INTRODUÇÃO

No setor do agronegócio, a logística desempenha um papel crucial para assegurar a eficiência em todas as etapas do processo, desde o cultivo até a entrega do produto ao consumidor (Gasques *et al.*, 2024). Ela engloba atividades vitais como o armazenamento, transporte e distribuição, que devem ser cuidadosamente planejadas visando a redução de custos e a preservação da qualidade dos grãos (Brigante *et al.*, 2025). Além de facilitar a saída da produção, a logística se torna um diferencial competitivo.

Entretanto, obstáculos como infraestrutura precária, altos custos de transporte e escassez de armazéns ainda limitam o crescimento pleno do setor, demandando soluções inovadoras, investimentos em tecnologia e diversificação dos meios de transporte (Gonçalves *et al.*, 2024). A logística desempenha um papel fundamental no setor agropecuário, garantindo uma circulação eficiente dos produtos desde a origem até o consumidor final (Jesus; Francisco; Aureliano, 2024).

¹ Estudante do Curso de Administração, Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: dulcelene.fagundes@unemat.br.

² Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: alexandre.nascimento@unemat.br.

³ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: renata.freitag@unemat.br.

⁴ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: luciano.oliveira@unemat.br.



O setor agropecuário de Mato Grosso apresentou um crescimento vigoroso entre 2002 e 2020, registrando a maior taxa de Valor Adicionado Bruto per capita da região, com 19,81% ao ano (Gasques *et al.*, 2024). Segundo a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SECOM-MT, 2024), o PIB de Mato Grosso registrou crescimento expressivo, porém, a sustentabilidade desse avanço depende diretamente da capacidade de escoar a produção com custos competitivos.

Esse cenário exige uma revisão constante dos desafios logísticos em Juara-MT para sustentar o desenvolvimento local. O município demonstra um alto potencial de expansão, possuindo entre 525 mil e 550 mil hectares de terras agricultáveis (IBGE, 2025). Refletindo essa tendência, a área cultivada de soja em Juara atingiu 126.409 hectares na safra 2024/25, representando um incremento de aproximadamente 10% em relação ao ciclo anterior (INDEA, 2025). Este trabalho focou na identificação das rotas utilizadas por produtores e transportadoras locais para retirar a soja do município, analisando os principais eixos viários empregados.

METODOLOGIA

A pesquisa configurou-se como um estudo de caso de natureza qualitativa. O universo da pesquisa compreendeu o setor logístico e produtivo de soja em Juara-MT. Para a coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista aplicado a dez motoristas de caminhão de transporte de cargas, atores estratégicos da cadeia de grãos em Juara. A participação foi voluntária e anônima. A coleta de dados foi realizada no primeiro semestre de 2026.

Os dados foram confrontados com a literatura especializada em logística de transportes e com o diagnóstico do Sistema de Armazenamento e Transporte de Grãos no Estado de Mato Grosso (Silva, 2023). O tratamento dos dados seguiu uma abordagem qualitativa e interpretativa (Bardin, 2016).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise revelou que o escoamento da soja em Juara não possui uma rota única, mas sim um conjunto de trajetos que dependem do destino final (indústria interna ou exportação). A rota primária identificada pelos entrevistados foi a utilização da MT-220. Este eixo é vital, pois conecta Juara à BR-163, a principal "espinha dorsal" do transporte de grãos no estado. Através desta rota, a produção segue majoritariamente em direção ao Norte, buscando os portos de Miritituba (PA) e Santarém (PA), que compõem o chamado Arco Norte. Conforme Silva (2023), o Arco Norte tem se consolidado como a alternativa mais eficiente para o Mato Grosso, reduzindo a quilometragem média em comparação aos portos do Sudeste. A busca por alternativas que otimizem o escoamento da produção é prioridade,



dada a importância de se consolidar o potencial logístico do Arco Norte para a agricultura mato-grossense (Brigante *et al.*, 2025).

Contudo, além da MT-220, os resultados apontaram o uso das rodovias MT-325 e MT-170 como rotas de interligação regional (Figura 1). Essas vias são utilizadas para o transporte até unidades de esmagamento de soja localizadas em municípios vizinhos ou para o transbordo ferroviário. Entretanto, as discussões levantadas pelos participantes da pesquisa indicam que a escolha da rota é frequentemente ditada pela precariedade das estradas. Durante o período de colheita, que coincide com a estação chuvosa na região, muitas rotas secundárias tornam-se intransitáveis, forçando o uso de trajetos mais longos, porém pavimentados. A eficiência logística, portanto, é comprometida não pela falta de rotas teóricas, mas pela limitação técnica das vias existentes. A logística se torna um diferencial competitivo quando o estado provê infraestrutura adequada para minimizar as perdas e o tempo de viagem (Rodrigues, 2018).

Os resultados confirmam a hegemonia do modal rodoviário. A soja colhida em Juara viaja centenas de quilômetros em carretas até atingir os pontos de transbordo. A principal rota de exportação via Miritituba tem se mostrado a mais citada, embora a rota rumo ao Sul (Porto de Santos) ainda seja utilizada quando os contratos de venda assim exigem ou quando há gargalos operacionais nos portos do Norte. Portanto, o cenário logístico do município de Juara, no Vale do Arinos (Norte de Mato Grosso), reflete os desafios típicos de uma nova fronteira agrícola com produção em rápido crescimento: a infraestrutura não acompanhou o ritmo da expansão do agronegócio, que demonstra alta produtividade devido à intensa adoção de tecnologia (Gasques *et al.*, 2024).



Figura 1 – Rotas de escoamento em Juara/MT.



Fonte: Elaborado pela autora (2026), com auxílio de ferramenta de inteligência artificial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação das rotas de escoamento em Juara-MT revela um cenário de forte dependência rodoviária e de uma conectividade estratégica com a BR-163 através da MT-220. A pesquisa aponta que, para o produtor e o transportador juarense, a logística de saída é um desafio diário de equilíbrio entre custos de frete e condições de trafegabilidade.

Embora Juara esteja integrada aos grandes fluxos de exportação nacional, a consolidação dessas rotas depende de investimentos contínuos em pavimentação e manutenção. A redução do Custo Brasil, conforme discutido nos resultados, passa obrigatoriamente pela melhoria das rotas locais identificadas, garantindo que o potencial produtivo do Vale do Arinos não seja sufocado por uma infraestrutura aquém de sua capacidade de produção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRIGANTE, C. S., OLIVEIRA, I. M. de, MORAES, L. H. M., SAMPAIO, V. O., & MORAIS, W. M. F. de. Potencial logístico do Arco Norte para escoamento rodoviário da produção agrícola do estado de Mato Grosso. **STUDIES IN ENGINEERING AND EXACT SCIENCES**. v. 6, n. 1. 2025. <https://doi.org/10.54021/seesv6n1-036>.



GASQUES, J.G.; VIEIRA FILHO, J.E.R.; BASTOS, E.T.; BACCHI, M.R.P.; VALDES, C. Produção e infraestrutura agropecuária em Mato Grosso. **Revista de Política Agrícola**. v. 33. 2024. DOI: <https://doi.org/10.35977/2317-224X.rpa2024.v33.01993>.

GONÇALVES, E. M. de O., TIBOLA, G., VARGAS, G. M., MACHADO, A. S., NECKEL, A., MORO, L. D., & MORES, G. Os principais desafios da logística de transporte do agronegócio brasileiro: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**. n. 15, v. 8, p. 1-13, 2024. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i8.4073>.

INDEA-MT. Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso. **Dados consolidados da produção agrícola por município**: Safra 2024/2025. Cuiabá: INDEA, 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Juara**: panorama. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/juara/panorama>. Acesso em: 01 maio 2026.

JESUS, A. S. S. O.; FRANCISCO, F. R. S.; AURELIANO, Y. Y. F. **A logística na agropecuária**. TCC em tecnólogo em logística. Jundiái-SP. 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/20465/1/Tcc%20A%20Log%C3%ADstica%20na%20Agropecu%C3%A1ria%203%C2%BAT1.pdf>. Acesso em: 15 set. 2025.

RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. 5. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2018.

SECOM-MT. **PIB de Mato Grosso registra a maior variação percentual do país e cresce mais de 1.230% em 20 anos**. 2024. Disponível em: <https://www.secom.mt.gov.br>. Acesso em: 22 nov. 2025.

SILVA, G. A. R. **Prognóstico do Sistema de Armazenamento de Grãos no Estado do Mato Grosso**. Graduação (Agronomia) – Universidade Estadual de Goiás, 2023.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO REATIVA EM UMA PEQUENA EMPRESA DE JUARA-MT

Dayane Helena Bernacz¹; Airton Montesuma de Carvalho Neto²; Renata Freitag³; Ana Maria de Lima⁴

RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta vital para a perenidade das organizações, permitindo que estas definam sua rota e antecipem desafios mercadológicos. Este estudo analisa a realidade de uma pequena empresa no município de Juara-MT, focando na percepção dos gestores sobre a existência de planos formais e os impactos de sua ausência no último semestre. Através de um estudo de caso qualitativo, os resultados demonstram que a organização opera sem um planejamento estruturado (missão, visão e objetivos de longo prazo), o que comprometeu diretamente o desempenho financeiro e operacional no semestre recente. A falta de um "norte" estratégico resultou em decisões reativas e perda de competitividade. Conclui-se que a formalização administrativa é urgente para mitigar riscos e garantir a sustentabilidade do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Organizacional; Tomada de Decisão; Sustentabilidade Empresarial.

INTRODUÇÃO

A reestruturação empresarial tem se mostrado uma estratégia importante na gestão das organizações, especialmente para pequenas e médias empresas (MPEs), pois, essas empresas enfrentam um cenário difícil, com limitações na estrutura, instabilidade econômica, mudanças nas regras e uma forte concorrência no mercado (Tabet, 2024).

As estratégias de reorganização que grandes empresas usam nem sempre funcionam para as pequenas e médias empresas, porque elas têm recursos diferentes e estruturas organizacionais distintas. Enquanto as grandes corporações podem investir em sistemas de gestão mais sofisticados e caros, as PMEs precisam de soluções que se encaixem melhor na sua realidade e possibilidades (Silva; Cardozo, 2024).

O cenário empresarial contemporâneo exige que mesmo as pequenas empresas adotem práticas de gestão profissional para sobreviverem a mercados voláteis. O planejamento estratégico não é apenas um exercício teórico, mas o processo de determinar onde a organização está, onde deseja

¹ Estudante do Curso de Administração, Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: dayane.bernacz@unemat.br.

² Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: montesuma@unemat.br.

³ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: renata.freitag@unemat.br.

⁴ Professora na Faculdade de Educação e Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Estado de Mato Grosso; E-mail: ana.lima@unemat.br.



chegar e quais caminhos percorrerá. Segundo Chiavenato (2020), o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

Em Juara-MT, muitas PMEs enfrentam dificuldades de crescimento devido à gestão baseada na intuição e no "curto prazo". Este trabalho justifica-se pela necessidade de evidenciar como a ausência de um plano formal impacta o desempenho real de uma empresa local. O objetivo central foi analisar se a empresa possui planejamento estratégico e se a carência deste afetou seus resultados nos últimos seis meses.

METODOLOGIA

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário semiestruturado. O estudo foi desenvolvido entre o segundo semestre de 2025 e o primeiro semestre de 2026. A abordagem adotada foi qualitativa, pois integra análise interpretativa para compreender a realidade da empresa, buscando analisar o cenário organizacional presente no ambiente, considerando fatores sociais, históricos e culturais, que influenciam o modo como a gestão administrativa é estruturada. A pesquisa qualitativa é compreendida como uma abordagem fundamental na análise científica, pois busca compreender os fatos, respeitando a diversidade no contexto social, cultural e individual (De Lunetta et al., 2024).

A natureza da pesquisa foi exploratória, pois buscou aprofundar a compreensão sobre os impactos da desorganização administrativa nas pequenas e médias empresas, fenômeno que apresenta lacunas na literatura, possibilitando a identificação de fatores que comprometem a eficiência empresarial. Segundo Lakatos e Marconi (2017), esse tipo de pesquisa é utilizado quando o tema apresenta lacunas teóricas, tornando necessária uma investigação inicial que permita maior clareza e delimitação do problema.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apontaram que a organização apresenta uma lacuna crítica: a ausência de um documento ou diretriz que formalize a missão, a visão e os valores, bem como as metas de longo prazo. Como aponta Maximiano (2017), "o planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, a relação pretendida da organização com seu ambiente".

Na empresa estudada, as decisões são tomadas conforme as demandas surgem, caracterizando uma gestão reativa. A falta de clareza sobre "onde a organização deseja chegar" impede que os



colaboradores alinhem seus esforços a um propósito comum, resultando em uma operação fragmentada e dependente da presença constante do proprietário para direcionamentos triviais.

O planejamento estratégico atua como uma ferramenta valiosa para ser utilizada nas empresas, servindo para mostrar onde a empresa encontra-se e onde se quer chegar e assim ajuda a traçar os caminhos com clareza, como planejar metas, organizar recursos e preparar-se para as mudanças do mercado. Quando aplicado corretamente, ele assegura benefícios em diferentes aspectos, incluindo lucratividade, destaque no mercado e, conseqüentemente, um excelente retorno sobre investimentos (Assis et al., 2023).

A pesquisa confirmou que a ausência de diretrizes estratégicas mergulhou a organização em um período de instabilidade acentuada no último semestre. A carência de metas claras desencadeou uma série de gargalos operacionais e financeiros, destacando-se a severa dificuldade em gerir o fluxo de caixa, o que, somado à falta de objetivos de vendas, culminou em meses de rentabilidade abaixo do esperado.

Dessa forma, vale ressaltar que todo empreendedor deve utilizar o planejamento estratégico para definir os caminhos a serem seguidos e as decisões que precisam ser tomadas, como se um roteiro, não apenas quando abre um negócio, mas no cotidiano, por que o plano deve evoluir, ser revisado e alterado durante toda a trajetória do negócio (Barbosa; Carrion, 2021).

Paralelamente, observou-se um evidente desperdício de recursos, uma vez que aportes financeiros foram realizados de forma intuitiva, sem o respaldo de análises de retorno sobre o investimento, gerando custos desnecessários ao negócio. Por fim, esse cenário de incertezas refletiu-se diretamente no capital humano, provocando a desmotivação da equipe; sem um horizonte estratégico definido, os colaboradores perderam o senso de propósito, resultando em uma queda drástica na produtividade geral da empresa.

Drucker (2011), afirma que "o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes". Portanto, as perdas observadas nos últimos seis meses na empresa de Juara são reflexos diretos de decisões (ou da falta delas) tomadas sem o embasamento de um plano diretor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da percepção gestora permite concluir que o planejamento estratégico ainda é visto pela organização como algo burocrático ou distante de sua realidade, quando na verdade é a sua maior



necessidade. O contexto deixou claro a performance negativa do último semestre não foi fruto do acaso, mas da desorientação administrativa.

Para reverter este quadro, recomenda-se que a empresa inicie um processo de diagnóstico organizacional para definir prioridades. A sobrevivência em Juara-MT, em um mercado cada vez mais competitivo, exige que o gestor abandone o empirismo e adote ferramentas de controle e planejamento. A ausência de metas não apenas compromete os últimos seis meses, mas coloca em risco a continuidade da empresa nos anos vindouros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Pablo Roberto de et al. Uma abordagem sobre o planejamento estratégico como instrumento de gestão para microempresas e empresas de pequeno porte. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 10, p. 5566-5584, 2023.

BARBOSA, José Eduardo do Couto; CARRION, Júlia de Oliveira. Planejamento como instrumento de gestão para o microempreendedor individual. **RAGC**, Goiânia, v. 9, n. 42, p. 24–49, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill Brasil, 2020.

DE LUNETTA, Avaetê et al. Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. e4019-e4019, 2024.

DRUCKER, Peter F. **Práticas de Administração**. São Paulo: Thompson Learning, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, Cezimar Gomes; CARDOZO, Ramona Celestina Téllez. Plano de reorganização empresarial para redução de custos, visando alcançar eficiência organizacional. **Humanidades & Tecnologia (FINOM)**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 305–318, 2024.

TABET, Fabrizio Gallo. Modelos de reestruturação empresarial aplicados a pequenas e médias empresas. **Lumen et Virtus**, [S. l.], v. 14, n. 32, 2024.

