

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS SÃO BORJA  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

**AS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING UTILIZADAS NO PROJETO “VOZ  
DOS ENTREGADORES” DO IFOOD**

**RAQUEL FERREIRA CARDOSO**

**São Borja  
2024**

**RAQUEL FERREIRA CARDOSO**

**AS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING UTILIZADAS NO PROJETO “VOZ  
DOS ENTREGADORES” DO IFOOD**

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Graduação apresentado como requisito  
parcial para a obtenção do título Relações  
Públicas à Universidade Federal do  
Pampa - *campus* São Borja/RS.

Orientador: Darlan Santos Grziwinski

São Borja

2024

**RAQUEL FERREIRA CARDOSO**

**AS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING UTILIZADAS NO PROJETO "VOZ DOS ENTREGADORES" DO IFOOD**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Relações Públicas.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 05/12/2024

Banca examinadora:

---

Prof. Msc. Darlan Santos Grziwinski

Orientador

UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Paulo Junior Melo da Luz

UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Fernando Silva Santor

UNIPAMPA



---

Assinado eletronicamente por **DARLAN SANTOS GRZIWINSKI, PROFESSOR MAGISTERIO SUPERIOR - SUBSTITUTO**, em 31/01/2025, às 16:18, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.

---



Assinado eletronicamente por **FERNANDO SILVA SANTOR, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 31/01/2025, às 16:33, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.

---



Assinado eletronicamente por **Paulo Júnior Melo da Luz, Usuário Externo**, em 11/02/2025, às 21:05, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1660305** e o código CRC **AD0214DE**.

---

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do  
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

F221e Ferreira, Raquel  
AS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING UTILIZADAS NO PROJETO "VOZ  
DOS ENTREGADORES" DO IFOOD / Raquel Ferreira.  
45 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Pampa, DOUTORADO  
EM CIÊNCIA ANIMAL, 2024.

"Orientação: Darlan Santos".

1. Endomarketing. 2. IFood. 3. Voz dos Entregadores. I.  
Título.

## AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus e à minha família pelo apoio e incentivo aos estudos durante toda a minha graduação. Em especial, agradeço à minha mãe, Maria Inez, que esteve sempre ao meu lado, me dando suporte quando precisei e ajudando no que estava ao seu alcance; ao meu irmão, Humberto Ferreira; à minha cunhada, Adailta dos Santos; e às minhas sobrinhas, Valentina Ferreira e Catharina Ferreira, que sempre torceram por mim e foram meu alicerce, eu amo vocês!

Agradeço também ao meu namorado, Matheus Góis, por fazer parte dessa jornada. Mesmo à distância, ele não mediu esforços para tornar tudo isso possível, sendo meu suporte em todos os sentidos e tornando essa caminhada desafiadora muito mais leve.

Sou profundamente grata à Juliana Moises, dona Josefa Gonçalves e à minha tia Eliane Cardoso pelo apoio, por acreditarem em mim e por me acolherem com tanto carinho.

Agradeço ainda aos meus amigos, Williane Silva e Frank Gabriel, que, mesmo de longe, fizeram parte desse momento especial.

Agradeço a esses 3 anos, que não seria possível estar em São Borja e manter a sanidade mental sem as “minhas meninas”: Maria Fernanda Corcetti, Sofia Bezerra, Luana Escobar, Karen Alves, Isabelly Barbosa, Bárbara Carvalho e Giovanna Vitoria. Vocês foram essenciais nessa jornada e sempre farão parte da minha história com muito carinho. Obrigada pela conexão e acolhimento e todos os momentos que passamos.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que a Unipampa me proporcionou conhecer ao longo do curso, aos meus colegas de turma, aos professores pelos ensinamentos compartilhados e às que também fizeram parte deste trabalho, Jéssica Miller e Lisandra Prates. Obrigada pelo apoio e incentivo constante.

## RESUMO

O iFood é uma plataforma de delivery que atua na América Latina, sendo líder em seu setor no Brasil. No entanto, o setor operacional da plataforma depende dos entregadores para ser realizado o serviço de *delivery*. Esses entregadores cumprem esse papel de forma autônoma como parceiros da marca, atuando sem vínculo empregatício.

Devido a esse relacionamento de forma indireta, apenas via aplicativo, esse modelo se caracteriza no modelo de trabalho denominado “Plataformização digital” termo utilizado por Rafael Grohmann, contextualizado e referenciado na presente pesquisa.

Desse modo, o iFood criou o projeto “Voz dos Entregadores” para se relacionar melhor com essa categoria, se propondo a entender as dificuldades e necessidades pela perspectiva deles.

Dessa forma, o presente trabalho visa compreender o uso do projeto Voz dos Entregadores, do iFood, como estratégia de endomarketing. O estudo investiga as ações desenvolvidas pela empresa para melhorar a relação com os entregadores, especialmente após uma série de manifestações e relatos de insatisfação ao nível nacional.

Assim, a metodologia utilizada, a partir de estudos bibliográficos, apoiou-se na análise documental, buscando compreender também a motivação deste posicionamento da marca com os entregadores.

Para embasar este estudo bibliograficamente, autores como Margarida Kunsch, Chiavenato, Cecilia Peruzzo, Ferrari e Philip Kotler foram referenciados.

Dentre as considerações finais, foi relatada a tentativa de reconstrução de imagem como objetivo principal da marca no interesse pela melhora no relacionamento com esse público, e a utilização da escuta ativa como ferramenta estratégica de endomarketing.

**Palavras chaves:** Ifood, endomarketing, comunicação.

## ABSTRACT

iFood is a delivery platform operating in Latin America and is a leader in its sector in Brazil. However, the platform's operational sector relies on delivery workers to perform the delivery service. These delivery workers fulfill this role autonomously as brand partners, without being employees.

Due to this indirect relationship, conducted solely through the app, this model falls under the framework of what is known as "Digital Platformization," a term used by Rafael Grohmann, which is contextualized and referenced in this research.

In this context, iFood created the "Voz dos Entregadores" ("Voice of the Couriers") project to establish better relations with this group, aiming to understand their challenges and needs from their perspective.

Thus, this study seeks to understand the use of iFood's "Voz dos Entregadores" project as an internal marketing strategy. The research examines the actions taken by the company to improve its relationship with the couriers, particularly following a series of nationwide protests and reports of dissatisfaction.

The methodology used, based on bibliographic studies, relied on document analysis to also understand the motivation behind this brand positioning concerning the couriers.

To support this study bibliographically, authors such as Margarida Kunsch, Chiavenato, Cecilia Peruzzo, Ferrari, and Philip Kotler were referenced.

Among the final considerations, the study highlighted the brand's attempt to rebuild its image as the primary goal in seeking to improve its relationship with this audience, as well as the use of active listening as a strategic internal marketing tool.

**Keywords:** IFood, endomarketing, communication.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1- Primeiro site do Ifood</b>	<b>13</b>
<b>Figura 2- Ciclo Motivacional</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3 - Processo de motivação</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4 - campanha pela valorização</b>	<b>27</b>
<b>Figura 5 - Ifood chega junto</b>	<b>27</b>
<b>Figura 6- Resumo do Fórum do Entregador</b>	<b>28</b>
<b>Figura 7- Carta Compromisso part. 1</b>	<b>30</b>
<b>Figura 8 - carta de compromisso part.2</b>	<b>31</b>
<b>Figura 9- Carta Compromisso part.3</b>	<b>31</b>
<b>Figura 10 - Banner do projeto Voz do Entregador</b>	<b>35</b>
<b>Figura 11- Primeira parte da entrevista</b>	<b>36</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2.1 IFOOD E SUA TRAJETÓRIA: DE DISK COOK ATÉ IFOOD</b>	<b>12</b>
<b>2.2 ENTENDENDO O QUE É MARKETING</b>	<b>15</b>
<b>2.3 ENDOMARKETING</b>	<b>17</b>
<b>2.4 RELAÇÕES PÚBLICAS</b>	<b>21</b>
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>24</b>
<b>4 CORPUS DE ANÁLISE</b>	<b>25</b>
<b>4.1 VOZES DOS ENTREGADORES IFOOD</b>	<b>26</b>
<b>4.2 BREQUE DOS ENTREGADORES</b>	<b>28</b>
<b>4.3 ANÁLISE DO FÓRUM NACIONAL DE ENTREGADORES DO IFOOD</b>	<b>29</b>
<b>4.3 ANÁLISE DO PROJETO VOZ DO ENTREGADOR</b>	<b>35</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>43</b>

## INTRODUÇÃO

O Ifood é uma das maiores plataformas de delivery da América Latina, desempenhando um papel fundamental no setor de comida, com isso, a forma de trabalho e o sucesso dentro do ecossistema Ifood, se dá ao desempenho e satisfação dos seus entregadores. Antes de compreender essa relação Ifood e entregadores é necessário compreender como funciona o modelo de trabalho desses entregadores e a origem desse modelo de trabalho denominado “plataformização do trabalho”. Grohmann (2020), defende esse termo para referir-se à dependência que os trabalhadores que atuam de forma autônoma em plataformas digitais como fonte de renda, no caso do Ifood o modelo de trabalho é mediado por uma plataforma digital e a gestão se dá pelo algoritmo de forma remota, nessa prática, os entregadores são monitorados por algoritmos através do aplicativo, e acabam por não ter um relacionamento mais humanizado e próximo com a empresa, acarretando na insatisfação desses trabalhadores por essa falta de informação sobre sua própria conduta. Segundo Mölhmänn e Zalmansson (2007), as principais características dessa gestão são o monitoramento e avaliação constante do comportamento e desempenho dos trabalhadores; automatização das decisões por meio de algoritmos e baixa transparência em relação às regras que governam os algoritmos<sup>1</sup>, já que os trabalhadores não têm acesso a essas informações.

Como afirmam Van Dijck, Poell e De Waal (2018, p. 9. apud Grohmann, 2020) plataformas são gerenciadas por dados e algoritmos contidas em sua estrutura base, além disso, são formalizadas por relações de propriedade, administradas por meio de termos imposta pelos proprietários e consentida pelos usuários.

Assim, as plataformas digitais em suas diversas formas representam, por um lado, a autonomia dos trabalhadores que atuam de forma autônoma sem vínculo empregatício, acabam por ficar à deriva dessas empresas que comandam essas plataformas; por outro lado, a empresa também necessita desses trabalhadores para que seja possível sua operacionalização. Para Srnicek (2016, p. 43 apud

---

<sup>1</sup> Um algoritmo é um elemento básico da área de computação voltado à resolução de problemas, formado por um conjunto automatizado de instruções (VAN DIJCK; POELL; DE WALL, 2018) para obter “resultados desejados”. (GILLESPIE, 2018a, p. 9 apud Grohmann 2020).

GROHMANN, 2020, p. 111), “plataformas são infraestruturas digitais que possibilitam a interação entre dois ou mais grupos”.

No Ifood, essa interação com os entregadores ocorre por intermédio de uma plataforma digital, o cadastro destes trabalhadores “parceiros” ocorre de forma digital, pelo aplicativo “Ifood para entregadores” ou por meio de um formulário<sup>2</sup> disponibilizado no site “Entregador IFood”, em que precisam preencher com seus dados pessoais, bancários, endereço e a modalidade de entrega, que dentre as opções são: motocicleta (nesse caso é necessário cadastrar a CNH), bicicleta ou patinete<sup>3</sup>. Outro item de destaque é o termo de compromisso, que atesta que o Ifood é apenas um intermediador entre o estabelecimento, entregador e cliente final, assim é de total responsabilidade do entregador seu método de trabalho não obtendo nenhum vínculo empregatício com os entregadores, denominando essa atuação como benefício de autonomia dos entregadores.

Apesar de não possuir vínculo empregatício e atuar na ideia de que o chefe é o próprio entregador, muitos deles se viram na situação de desamparo por parte das empresas em que prestam serviço alegando a falta de transparência nas ações da empresa com eles, questões como a não informações dos motivos dos bloqueios, desativação de conta sem justificativa. Fazendo com que esses trabalhadores percam sua fonte de renda.

Em função disso, em 16 de agosto de 2019 na capital paranaense, ocorreu uma manifestação por parte dos entregadores do Ifood e de outros aplicativos de delivery em que a categoria reivindicava melhores condições de trabalho. O site G1, destaca que “entre as reivindicações da categoria estão: suporte para emergências como roubo, furto e acidentes, além de preços mínimos nos valores de entregas baseados em deslocamento” (G1 Paraná, 2019).

No ano seguinte, ocorreu a maior greve dos entregadores a chamada “Breque dos Apps”, o manifesto ocorreu em várias cidades do país como: São Paulo, Curitiba e Rio de Janeiro. o protesto visa melhores condições de trabalho para os trabalhadores de aplicativos de delivery, dentre eles o Ifood. Dentre as condições solicitadas estão: reajustes de preços das entregas, apoio contra acidentes, (EPIS) Equipamentos de Proteção Individual como medida de segurança, tendo em vista

---

<sup>2</sup> Informações disponíveis em: <https://entregador.ifood.com.br/comecar-a-entregar/>. Acesso em:19/10/2024

<sup>3</sup> Informações disponível em: <https://entregador.ifood.com.br/wp-content/uploads/2023/02/Termo-de-uso.pdf>. Acesso em:19/10/2024

que nesse período eles estavam expostos ao vírus Covid-19, em que foram os principais agentes intermediários entre as pessoas por meio de compras no aplicativo.

Além disso, também foram levantados questionamentos sobre a não transparência nos motivos dos bloqueios, a não opção de contestar essas decisões de bloqueios, e a dificuldade em obter suporte por parte da empresa.

Após diversas manifestações, greves, protestos e crises dos entregadores com a marca Ifood, a empresa então começou a trabalhar o relacionamento com seus entregadores. A partir da necessidade de solucionar as reivindicações por parte da categoria no âmbito nacional. Em 2021 o Ifood anunciou o primeiro “Fórum com os entregadores do Brasil”.

No ano seguinte, o evento expandiu para o projeto “Voz dos entregadores” como forma de se relacionar com este público no âmbito nacional, visto que o Fórum aconteceu somente na cidade de São Paulo.

Diante da contextualização apresentada, é possível perceber como é importante compreender o relacionamento entre empresa e seus parceiros, surgindo a questão problema norteadora dessa pesquisa: como o Ifood se relaciona com seus entregadores?

Desta maneira, a presente pesquisa, objetiva entender o uso do projeto Voz dos Entregadores, do Ifood, como estratégia de endomarketing.

Dado esse objetivo, foram feitos filtros nas redes sociais, site institucional e canal do Youtube, para encontrar informações desse processo, com objetivos específicos de: compreender o endomarketing como estratégia de relacionamento com os entregadores, contextualizando a relação do Ifood com os entregadores, e assim, analisar a proposta do projeto A Voz dos Entregadores na perspectiva do endomarketing, a partir do site institucional da empresa.

Segundo o Statista<sup>4</sup>, especialista em coleta de dados, o mercado de delivery teve uma crescente demanda chegando a representar quase 50% da utilização do serviço em toda a América Latina.

Por ser um público central dentro do escopo do Ifood, os entregadores começaram a receber uma atenção estratégica da empresa. Segundo nota

---

<sup>4</sup> Goomer. Crescimento do delivery no Brasil. Como será em 2024?

Disponível em: <<https://goomer.com.br/blog/crescimento-delivery-brasil>> Acesso em abril 24

publicada no blog Congresso em Foco<sup>5</sup>, a empresa discute questões de valorização, segurança e bem-estar dos entregadores que muitas vezes enfrentam condições desafiadoras em sua jornada de trabalho. De forma mais ampla, há projetos de lei que visam regularizar motorista de aplicativos, nesse aspecto, o Ifood como líder na categoria de delivery<sup>6</sup> no Brasil, busca desenvolver melhores condições para essa categoria de trabalhadores.

Para que essa estratégia de comunicação adotada pelo Ifood atinja os resultados desejados, a comunicação é uma peça fundamental para a eficiência do seu desempenho.

Assim como define Kunsch:

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Estas são formadas por seres humanos que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional (Kunsch, 2006, p. 25).

A comunicação desempenha um papel indispensável na troca de informações, tanto internamente quanto externamente à organização. Para ser eficaz, ela deve ser executada de modo que facilite a interação, otimize processos e promova a interatividade. Além de ser ampla em seu alcance, a comunicação interna também exerce influência sobre a percepção externa da organização, contribuindo significativamente para melhorar as relações mútuas entre a empresa e seus diversos públicos.

Baseado na importância da comunicação interna para a organização e sendo esse papel um dos pilares para o profissional de Relações Públicas, durante a graduação, estudamos a importância da comunicação e o papel central desse profissional para essa função.

Nesse contexto, umas das disciplinas que mais me chamou a atenção foi da área de marketing e o planejamento estratégico. Desde então, pesquisei empresas

---

<sup>5</sup> Congresso em Foco. Regulamentação já: entregadores do iFood merecem respeito. Disponível em:<<https://congressoemfoco.uol.com.br/area/pais/regulamentacao-ja-entregadores-do-ifood-merecem-respeito/>> acesso em Abril 2024.

<sup>6</sup> Congresso em Foco. Regulamentação já: entregadores do iFood merecem respeito. Disponível em:<<https://congressoemfoco.uol.com.br/area/pais/regulamentacao-ja-entregadores-do-ifood-merecem-respeito/>> acesso em Abril 2024.

brasileiras que são cases de sucesso em seu posicionamento e como elas atuam na comunicação com seus públicos.

Assim, cheguei ao Ifood, que é uma plataforma digital líder no Brasil no setor de delivery e que teve a necessidade de desenvolver um relacionamento melhor com o seu público, principalmente os entregadores.

No âmbito acadêmico, este estudo pode contribuir ampliando a compreensão da importância do endomarketing e como atua essa ferramenta na área da comunicação.

Assim, o projeto é fundamentado na necessidade de aprimorar o relacionamento e a comunicação entre a plataforma e os entregadores. Dado o crescimento exponencial do trabalho mediado por plataformas digitais, como o iFood, a inclusão dessa categoria torna-se uma iniciativa indispensável. Além disso, é importante destacar que o projeto em questão é recente, considerando o período em que está sendo desenvolvido.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Ifood e sua trajetória: de Disk Cook até Ifood**

O Ifood é uma empresa brasileira de tecnologia especializada em serviços de delivery, que se tornou referência na América Latina por revolucionar o mercado através de estratégias digitais aplicadas para facilitar a relação entre: restaurantes, clientes e entregadores.

A empresa foi criada em 1997 pelo engenheiro florestal Patrick Sigrist, com o nome Disk Cook. Com o intuito de facilitar o relacionamento entre cliente e restaurantes de São Paulo, a empresa revolucionou a forma como os paulistas pediam comida. A ideia original, tratava-se de uma revista impressa com cardápio de vários restaurantes de São Paulo e os pedidos eram feitos por via telefônica e essa operação funcionava em um call center.

Depois de 10 anos operando nesse formato, Patrick Sigrist se juntou em 2008 com mais 3 amigos, Eduardo Baer, Guilherme Bonifácio e Felipe Fioravante, para melhorar o desempenho da operação em decorrência do aumento de restaurantes

interessados em participar da revista. Três anos depois, em 2011, a Disk Cook passou então a se chamar Ifood, e migrou para a internet com o lançamento do seu primeiro website como ilustra a figura a seguir:

Figura 1- Primeiro site do Ifood



Fonte: StartSe<sup>7</sup>

No ano seguinte, com a popularização dos smartphones no Brasil, o Ifood lançou um novo site e também o aplicativo para dispositivos móveis. E foi aí que a empresa deu a largada para o sucesso recebendo um investimento do Grupo Movicel em 2013, fundado por Fabrício Bloisi.

Em 2016, o Ifood expandiu seus serviços para outros países da América Latina (Argentina, México e Colômbia), destacando-se e garantindo a liderança no setor mesmo com concorrentes locais como Rappi, originário da Colômbia.

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://www.startse.com/artigos/historia-ifood/>> Acesso em 16 ago. 2024

No ano de 2019, foi implementado no aplicativo a inteligência artificial provendo assim um serviço mais rápido na busca por produtos dentro da plataforma, com isso, a demanda de pedidos teve um aumento significativo. De acordo com a empresa, no ano de 2018 o número de pedidos por mês era de 13 milhões e em 2019 passou a ser 20 milhões.

Além da inteligência artificial implementada, o marketing também foi uma ferramenta fundamental para esse alcance e expansão de clientes, isso porque além do número de pedidos, as estatísticas de novas cidades implementadas também obtiveram um salto significativo, saindo de 476 para 975 cidades.

E com isso, o Ifood precisou explorar meios para melhorar o desempenho de seus serviços, assim, ferramentas do digital se fazem necessárias para atrair e fidelizar seus clientes, além de, desenvolver e aplicar estratégias de marketing, é fundamental para as empresas ganharem mais destaque no meio que atua. No entanto, para que essas estratégias sejam realmente eficazes, é importante que a comunicação interna esteja alinhada com os colaboradores.

É nesse sentido, que o endomarketing se faz necessário como ferramenta crucial para a melhoria do relacionamento interno, alinhando os objetivos e metas da empresa com seus colaboradores de forma construtiva e inteligente através uma comunicação limpa e sem ruídos<sup>8</sup>.

Assim como o endomarketing promove a melhoria no relacionamento da empresa com seu público interno, o projeto “Voz do entregador” do Ifood, também visa a melhoria e a aplicação dessa estratégia com seus entregadores. A ideia surgiu em 2021 quando o Ifood realizou o primeiro “Fórum dos entregadores” projeto a qual objetivou entender as principais demandas dos seus parceiros<sup>9</sup> no dia a dia, e também adotar medidas para facilitar a comunicação e transparência e dar mais segurança para quem entrega<sup>10</sup>. Em 2022 o “Fórum dos entregadores” expandiu para o projeto “Voz dos entregadores” em que visa ser realizado em 20 cidades e 4 regiões do país. De acordo com informações publicadas no site institucional, para que os entregadores possam participar primeiro é anunciado na cidade o encontro e os interessados precisam se inscrever, e assim, são selecionados de acordo com

---

<sup>8</sup> Soap. O que são ruídos na comunicação e como evitá-los. Disponível em: <<https://blog.soap.com.br/ruídos-na-comunicacao/>> Acesso em abril 24.

<sup>9</sup> Neste estudo, o termo: “parceiros” também é designado para o entregadores a qual a própria empresa tema desta pesquisa, faz uso para referir-se a categoria.

<sup>10</sup> PORTAL DOS ENTREGADORES. Melhoria continua.2021.Melhoria continua.Disponível em: <<https://entregador.ifood.com.br/melhoria-continua/>>Acesso em:14 de setembro de 2024.

alguns requisitos, como: o tempo de atuação na plataforma, avaliações nas entregas e diversidade, no caso na diversidade tanto do meio de entrega que esses entregadores utilizam como no gênero, não limitando somente para o gênero masculino.

Assim que o evento inicia, as práticas de escuta ativa são realizadas em grupo, de forma que os participantes se sintam à vontade para compartilhar suas dificuldades e sugestões de melhoria. O evento tem o objetivo de fortalecer a relação, ao considerar a importância dos entregadores como parte fundamental da operação, alinhando seus objetivos empresariais com as expectativas desse grupo, de forma construtiva e respeitosa. Essa iniciativa cria uma conexão que vai além do simples trabalho, fortalecendo o engajamento e contribuindo para uma colaboração mais produtiva e harmoniosa, assim como propõe o endomarketing.

Neste estudo é importante contextualizar que os entregadores não possuem nenhum tipo de vínculo empregatício com a empresa, atuando de maneira autônoma, mas iremos considerar fazer parte do público interno da empresa atuando como parceiros da marca Ifood.

## **2.2 Entendendo o que é marketing**

O marketing está presente em basicamente todas as ações voltadas para atender à necessidade do público de uma marca, organizações e afins, tendo como processo principal a venda e a satisfação do consumidor final desde a criação do produto até o seu consumo.

Para Philip Kotler, considerado o pai do marketing, o marketing é “O processo gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando de produtos e valores uns com os outros” (Kotler, 2000, p 3). Com base nisso, podemos pensar que o marketing vai além da venda, ele é planejado de uma forma linear, onde objetiva atingir o público escolhido pela empresa, desde a formulação da ideia de produto ou serviço até o consumidor final, como uma experiência única através do produto ou serviço adquirido.

Para que essa conexão entre público e produto aconteça, é necessário desenvolver estratégias que visam relacionar o consumidor com a marca através de pesquisa de mercado e análise de dados entre outros meios.

Outra definição pertinente do marketing é a de Richers (2000, p. 5), que entende que “marketing é simplesmente a intenção de atender e entender o mercado”.

Como podemos observar, o marketing tem uma multiplicidade de conceitos, mas pode ser caracterizado como uma ferramenta formada por um conjunto de estratégias voltadas para o público externo visando criar desejos que venham satisfazer as necessidades do seu público e reter clientes fiéis, promovendo o crescimento sustentável da empresa.

Já Dalpiaz contribui com a ideia de que marketing é:

[...] um instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades de seus clientes, criando condições para existir motivação para que as pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) comprem um certo produto ou serviço. Então, se o Marketing proporciona essa condição externamente pode também proporcionar condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno). Essa ‘motivação’ se dará através do suprimento de suas próprias necessidades, pois ambos estão necessitando de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca (Dalpiaz, 2002, p. 18).

Dalpiaz, considera que essa motivação é dada a partir de um modelo de comunicação bidirecional em que ambos os públicos de uma organização tenham satisfação e sintam-se motivados a contribuir de forma individual gerando resultados coletivos. O autor sublinha também que, se o marketing é capaz de criar o desejo e a motivação externa, o mesmo processo poderia ser revertido para o público interno, funcionários motivados e comprometidos com os objetivos da organização. Podendo contribuir fortemente para o crescimento da empresa, tendo em vista que suas necessidades sejam atendidas gerando um melhor desempenho do colaborador, em que ambos os lados se favoreçam, e esse acordo pode ser gerado através da forma em que uma organização se relaciona com seu público.

Conforme Chiavenato:

As pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação; as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir. Sem as

peças e sem as organizações não haveria a área de Recursos Humanos. sobre comportamento organizacional, a organização é o ambiente onde grande parte das pessoas passam seu dia desempenhando suas atividades, de um lado a organização depende dos resultados de seus colaboradores, de outro os colaboradores dependem do retorno financeiro para viverem e adquirir seus bens e suprir suas necessidades. (Chiavenato, 2020. p. 36).

### **2.3 Endomarketing**

O endomarketing, como ferramenta do marketing, mas que visa alcançar o público interno, engajando e motivando transformando-os em defensores da marca. Quando os funcionários compreendem e acreditam nos valores e objetivos da empresa, eles se tornam mais eficazes na execução das ações e no atendimento ao cliente.

De acordo com Dias:

A comunicação gera motivação, quando os empregados estão esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para tomadas de ações eficazes, inclusive de empatia, colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo. É, através da interação entre os membros dos grupos de trabalho que se consegue a liberação da expressão emocional dos sentimentos para satisfação das necessidades sociais (Dias, 2007, p. 22).

Com isso, podemos perceber que um time bem informado e alinhado com as metas da empresa pode fornecer insights inovadores para campanhas de marketing, além de ajudar a promover a marca de maneira autêntica. Portanto, para alcançar o sucesso no marketing, as empresas devem investir também em endomarketing. Treinamentos, comunicação interna integrada e reconhecimento dos colaboradores são algumas das práticas que podem aumentar o engajamento e a satisfação dos funcionários, refletindo na imagem positiva da empresa e na eficácia das suas estratégias de relacionamento.

De acordo com Bekin:

Em Endomarketing, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa “em, para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo” (Bekin, 2004, p. 3-4).

O público interno é o primeiro cliente da marca, tendo em vista que sua valorização é de suma importância para sua produtividade dentro da organização, entendendo seus desejos e necessidades e também suas dificuldades quando for o caso. O endomarketing contribui para que essa relação entre colaboradores e empresa seja construída de maneira estratégica, contudo é uma tarefa que envolve ambos os lados.

Para reforçar essa ideia, Borrini (1997 citado por Serrano F. 2001) afirma que: “os empregados são o primeiro público da empresa e em consequência nenhum programa de comunicação externa pode prosperar de maneira permanente a menos que primeiramente consiga convencer os que compartilham o mesmo teto” (apud Ventura, 2012 p. 16). Com isso, podemos refletir que, se o público interno da organização sendo eles o primeiro público da marca, não compreender a visão e estratégias da organização, isso pode implicar na visão externa.

Além disso, os colaboradores de uma organização não são apenas a sua força produtiva, são também seus defensores junto ao público externo da organização. Uma boa relação entre uma organização e seus colaboradores contribui para o aumento da produtividade e a criação de uma força de trabalho mais eficiente, bem como aumenta a qualidade das relações externas da organização e ajuda a proteger sua reputação.

As empresas utilizam o endomarketing como um meio para conseguir que os funcionários se integrem e saibam da sua importância para que a empresa alcance o sucesso e lucro tão almejados (Cerqueira Neto, 1994).

O endomarketing tem como objetivo melhorar o desempenho dos funcionários por meio de estratégias que atendem às necessidades do público interno, utilizando uma comunicação clara e objetiva. Isso busca levar ao reconhecimento de sua importância na organização, incentivando o desempenho eficiente e gerando benefícios para a empresa. No entanto, esta ferramenta não garante o comprometimento dos funcionários, pois essa relação exige benefícios e esforços mútuos.

Assim como afirma Chiavenato (2005, p.314) “a organização funciona como um sistema de cooperação por meio do qual as pessoas interagem entre si para comunicar objectivos comuns”.

Em uma organização a forma de se relacionar interfere no dia a dia, uma empresa em que a comunicação não é clara e objetiva, e não há uma relação de troca pode interferir no desempenho e nos resultados de seus colaboradores, com a jornada de trabalho os funcionários passam a maior parte do seu dia em função da organização, para que sua força produtiva seja eficiente é preciso haver benefícios que contribuam para seus interesses individuais como afirma Dias:

Não há empresa excelente quando seus colaboradores estão desmotivados. Empregados insatisfeitos fatalmente terão baixa produtividade, e a empresa, conseqüentemente, terá menos lucros, por isso a importância da prática do Endomarketing nas empresas como programa motivador constante que visa atingir um nível de satisfação interna para gerar melhoria na qualidade de vida dos empregados e melhores condições de trabalho. É importante lembrar que os empregados satisfeitos e conhecedores das metas organizacionais têm um comprometimento maior com a organização (DIAS, 2007, p.42).

A contribuição do endomarketing para a organização vai além dos interesses organizacionais.

Segundo Ponce (1995 apud França, 2007 p. 151-2), um planejamento de endomarketing pode ter os seguintes objetivos:

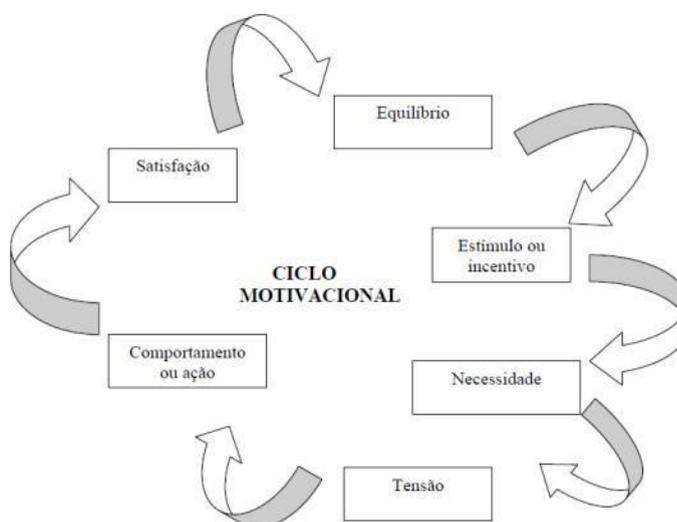
- Estimular a participação de todos os elementos da organização;
- Melhorar as atitudes e os comportamentos dos empregados com relação ao emprego;
- Identificar as necessidades e os desejos dos empregados e desenvolver produtos para satisfazê-los;
- Atrair, desenvolver e reter talentos;
- Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal;
- Assegurar que todos os empregados tenham informação contínua e retroalimentação;
- Criar e promover ideias, projetos e valores úteis à empresa;
- Vencer resistências internas a mudanças;
- Resolver problemas de baixa moral no grupo;
- Introduzir novos produtos, atividades e campanha de marketing aos colaboradores;

- Estimular em todos a aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio;
- Treinar todos quanto à comunicação e habilidades de interação.

Com isso, para que a organização funcione de uma maneira integrada onde todos os trabalhadores atuem de maneira conjunta, o plano de marketing interno precisa objetivar, a motivação do cliente interno, colaborando para que atenda às suas necessidades, criando um ambiente inclusivo de relacionamento onde a comunicação seja eficiente e os colaboradores compreendam a sua importância para a organização, não apenas esporadicamente<sup>11</sup> mas os mantendo motivados a contribuir assim, para o funcionamento organizacional.

Seguindo essa linha de pensamento, funcionários motivados são estimulados ao comprometimento. E para compreender melhor, veremos a figura a seguir de Chiavenato (2016), que demonstra como funciona o ciclo motivacional.

**Figura 2- Ciclo Motivacional**



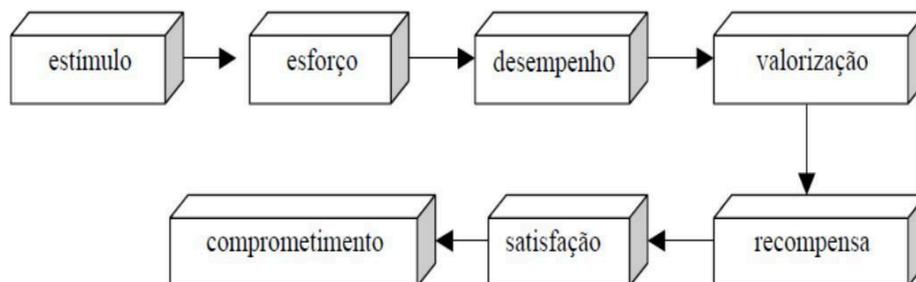
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2016)

No ciclo motivacional de Chiavenato, o equilíbrio estimula a necessidade, resultando na tensão que leva a ação ou comportamento resultando na satisfação, a tensão gerada que impulsiona o comportamento, se a ação não gerar satisfação a

<sup>11</sup> Esporadicamente é algo que não é recorrente, que não acontece com frequência; não permanente. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/esporadico/>> Acesso em junho 24.

mesma pode gerar o desequilíbrio, no caso de funcionário desmotivado se ele não é motivado o ciclo aconteceria de forma contrária. Na figura a seguir, podemos observar de outro ângulo esse processo.

**Figura 3 - Processo de motivação**



Fonte: Adaptado de Marques, 2010 p. 25

De acordo com (Bekin 1995 apud Marques 2010) todo processo de motivação se interliga, conforme a figura acima reproduz, o estímulo gera esforço, gerando desempenho; valorização; recompensa; satisfação resultando no comprometimento. Assim, para uma organização o público precisa se sentir motivado para manter seu comprometimento com os objetivos que resultam a sua cooperação na organização.

Contudo, para desenvolver um planejamento de engajamento motivacional para seus colaboradores, é necessário um profissional de comunicação que estude e investigue esse público, e a partir disso, crie estratégias e ações para motivar os colaboradores.

## 2.4 Relações Públicas

O profissional de Relações Públicas dedica-se ao relacionamento das organizações com seus públicos, em especial com o público interno. (Kunsch, 1997).

Kunsch também, denomina o público interno como:

O público interno é um público multiplicador, em sua família e em seu convívio profissional e social, o colaborador será um porta-voz da organização. De forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. (Kunsch, 1997, p. 129).

De acordo com a autora, o relacionamento da empresa com seus colaboradores, pode influenciar no comportamento dos mesmos.

No entanto, há muitas definições sobre o que é relações públicas, França e Ferrari (2003) definem como:

A atividade responsável por administrar os relacionamentos de uma organização com seus públicos, com o objetivo de manter um diálogo duradouro e eficaz, que permita a possibilidade de simetria entre ambos os protagonistas de uma determinada ação (França; Ferrari2006, p. 87).

Em outra obra, Ferrari denomina a função do Relações Públicas no contexto organizacional por:

Administrar os relacionamentos e, se as relações com os públicos estratégicos forem simétricas e transparentes, minimizam-se os riscos, reduz-se o custo com processos e litígios, aumentam-se as reservas de reputação positiva contra as crises e vinculam-se os valores ao comportamento organizacional (Ferrari, 2016, p. 148).

Poncio de Melo<sup>12</sup> define que é responsabilidade do profissional de Relações Públicas promover a interação entre todos os elementos da organização. Dentre as definições a mais amplamente reconhecida é a da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP)

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente (Melo apud Andrade, 2001, p. 41).

Com base nessas definições citadas, todas nos levam para o conceito de que o profissional de Relações Públicas, tem como objeto principal de atuação, o público, seja ele interno ou externo. Qualquer empreendimento, seja ele lucrativo ou

---

<sup>12</sup> Vanessa Poncio de Melo Coordenadora e Professora do curso de Comunicação Social/RP da Faculdade Juvêncio Terra; Relações Públicas – Universidade Tiradentes; Especialista em Marketing-Fundação Visconde de Cairu.

não, necessita lidar com seu público, é nesse sentido que, o profissional de relações públicas se torna indispensável para um melhor desempenho da organização.

Em suma, o papel das Relações Públicas vai além da comunicação, o planejamento e a execução das ações planejadas são fundamentais para a execução excelente da profissão dentro das organizações. Segundo Kunsch, o planejamento é a base fundamental de todas as atividades de Relações Públicas, sendo sempre integrado e contextualizado. Todavia, para que seja possível elaborar um planejamento e sua execução e administração o profissional conta como ferramentas e apoio.

Administrar estrategicamente a comunicação nas organizações com os diferentes públicos envolvidos (empregados, consumidores, imprensa, poderes públicos, investidores, fornecedores), por meio de um projeto global e com definição de políticas, é tarefa da área de relações públicas em parceria com a área de marketing. A realização dessa incumbência só é possível com o planejamento, que resultará em instrumentos materiais tangíveis na forma de projetos, planos e programas de ação (Kunsch, 2006, p. 128).

Nesse contexto, o profissional de Relações Públicas não apenas desenvolve estratégias, mas também utiliza ferramentas de forma estratégica para alcançar resultados eficazes. Assim, esse profissional em um dos seus aspectos, busca através do relacionamento integrado o resultado eficiente desses diversos públicos. Aplicando isso para o contexto do Ifood, o papel do Relações Públicas se conecta a esta pesquisa de pelo motivo de que a empresa desenvolveu uma estratégia de relacionamento com os entregadores e também com outros públicos, como os donos de restaurantes, no qual também fazem parte do público da marca, visto que o Ifood operacionaliza a intermediação entre os produtos desses estabelecimentos e seus clientes.

Nesse sentido, segundo Mary Ann Ferguson em uma conferência realizada na Universidade de Maryland (1999), afirma: “O objeto de estudo de relações públicas não deve ser a organização, nem seu público, nem o processo de comunicação. Ao contrário disso, o foco do estudo deve ser os relacionamentos entre as organizações e seus públicos”. (França, 2006, p 12)

Em estudos realizados por Dozier e Grunig (1995) sobre a importância do profissional de relações nas organizações, concluíram que:

as organizações com culturas predominantemente participativas infundem em seus funcionários valores compartilhados, fazendo com que eles se unam em equipe para alcançar uma missão comum. Abertas a ideias de fora, essas organizações são a favor da inovação e da adaptação ao invés da tradição e dominação (Dozier e Grunig, 1995, p. 17).

Esse estudo explora a comunicação das Relações Públicas dentro de uma organização, concluindo que uma das esferas fundamentais na comunicação organizacional é a cultura participativa. Trazendo esse estudo para um contexto de endomarketing, a contribuição da cultura participativa se faz necessário para a descentralização do modelo tradicional dominante, em que a comunicação não tem viés participativo dos colaboradores, transformando em um formato totalmente engessado.

### **3 METODOLOGIA**

Para conduzir um projeto de pesquisa, é essencial recorrer a procedimentos metodológicos que oferecem suporte e embasem o trabalho, pois, de acordo com Gonçalves (2001) a metodologia é o caminho a ser percorrido pelos estudos e os procedimentos adotados. Para Gil (2010) a fonte de informação da pesquisa está na forma de documentos impressos ou eletrônicos.

Desse modo, inicialmente foi realizada uma pesquisa de bibliográfica, baseando-se em livros, artigos, teses, pesquisa científica, dissertações, sites e podcast, para a aplicação do conhecimento sobre marketing, endomarketing e também do Ifood. Essa pesquisa foi realizada em plataformas como: Google Acadêmico, Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), vinculada ao Ministério da Educação. Buscando por palavras chaves que norteiam essa pesquisa como: endomarketing, comunicação interna, relações públicas na comunicação interna, Ifood e Ifood e os entregadores.

A pesquisa também tem como procedimento metodológico Análise Documental, que se refere ao intenso exame aprofundado e detalhado de diferentes materiais do quais podem não ter sido previamente utilizados em trabalhos analíticos ou que podem ser revisitados com o objetivo de obter novas interpretações ou

informações complementares, utilizando documentos como base para essa investigação. (Guba e Lincoln, 1981. Apud Lima Júnior et al., 2021 p.169).

Para essa análise seja realizada se utiliza de documentos podendo ser eles: jurídicos, legislativos, administrativos, registros estatísticos, registros institucionais, documentos pessoais, de comunicação em massa, fotos, imagens, canções e outros. (Gil, 2019. apud Silva Kasper, 2021, p.169).

A pesquisa apresenta abordagem qualitativo com objetivo de analisar as estratégias utilizada pela empresa Ifood no projeto “Voz dos entregadores” pelo viés do endomarketing. Para Tuzzo e Braga (2016) a abordagem qualitativa na Análise Documental refere-se ao:

[...] exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigorosamente estruturada, permitindo que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques, sugere que a pesquisa qualitativa oferece ao pesquisador um vasto campo de possibilidades investigativas que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance (Tuzzo; Braga, 2016, p.142 apud. Lima Júnior et al., 2021, p.38).

Dessa forma, o percurso metodológico baseia-se em observar os materiais divulgados pela empresa no site institucional: “Ifood para Entregadores”.

Assim, para a pesquisa bibliográfica, foram retirados de sites, livros e artigos dentre eles, autores especializados na área de marketing, comunicação e Relações Públicas.

Para analisar foram expostos os materiais coletados no site institucional, como a carta compromisso e a entrevista com a coordenadora logística do Ifood analisando as estratégias e os resultados obtidos.

#### **4 CORPUS DE ANÁLISE**

O corpus de análise compreendeu as postagens de textos informativos disponibilizadas no site institucional da empresa realizadas no ano de 2021 e 2022, a análise é dividida em duas partes onde a primeira com o evento: “Fórum dos entregadores do Brasil” que aconteceu em São Paulo e a segunda no ano seguinte com o evento “Voz dos entregadores” que ocorreu em algumas cidades do Brasil.

Para contextualizar melhor abordaremos a seguir como é o projeto “Voz dos Entregadores” e por seguinte as manifestações realizadas por parte dos entregadores no tópico “Breque dos Entregadores”.

#### **4.1 Voz dos entregadores Ifood**

Em 2021, o Ifood lançou um projeto “Voz dos entregadores”, que visa a melhoria das condições de trabalho, através do relacionamento com essa categoria. Anteriormente ao projeto, a comunicação entre entregadores e a central era via aplicativo, por meio de chat automático, nessa condição, limita a empresa a ter uma visão ampla das dificuldades, e sim pontuais, pois, não há um diálogo construtivo.

A ideia principal do projeto é propor um ambiente acolhedor e confortável, para que os entregadores possam compartilhar suas opiniões e experiências do dia a dia e a partir disso, a empresa encontrar soluções de melhoria. Essa troca acontece mensalmente, através do grupo de trabalho com entregadores (GT) para isso, foram selecionados 25 entregadores e entregadoras representantes, o encontro acontece mensalmente, a empresa organiza sessões de feedback onde os entregadores podem falar abertamente sobre os desafios que enfrentam no dia a dia, propondo soluções e melhorias que possam facilitar seu trabalho.

Com isso, o projeto visa dar mais visibilidade e voz aos entregadores que atuam na plataforma, com o objetivo de melhorar a experiência de seus parceiros e consequentemente o serviço, proporcionando um ambiente de troca, onde podem expor as dificuldades encontradas na rua e propor sugestões e opiniões para que sejam ouvidas e validadas.

“A valorização do trabalho não passa só pelos ganhos, passa também pelo respeito. Por isso, faremos campanhas contínuas para reforçar a importância da profissão e dos profissionais” afirma Claudia Storch, diretora de operações.

O projeto possui canal oficial no Youtube, onde a organização pública vídeos dos bastidores dos encontros do GT (grupo de trabalho com os entregadores) o canal é destinado a atualizações das temáticas, é um canal informativo. O site institucional também é fonte de informações sobre o projeto, como mostra a figura abaixo:

Figura 4 - campanha pela valorização



Figura SEQ Figura 1\* ARABIC 4- Site Institucional

Fonte: Site oficial<sup>13</sup>

Figura 5 - Ifood chega junto

Figura SEQ Figura 1\* ARABIC 5- Portal do Entregador

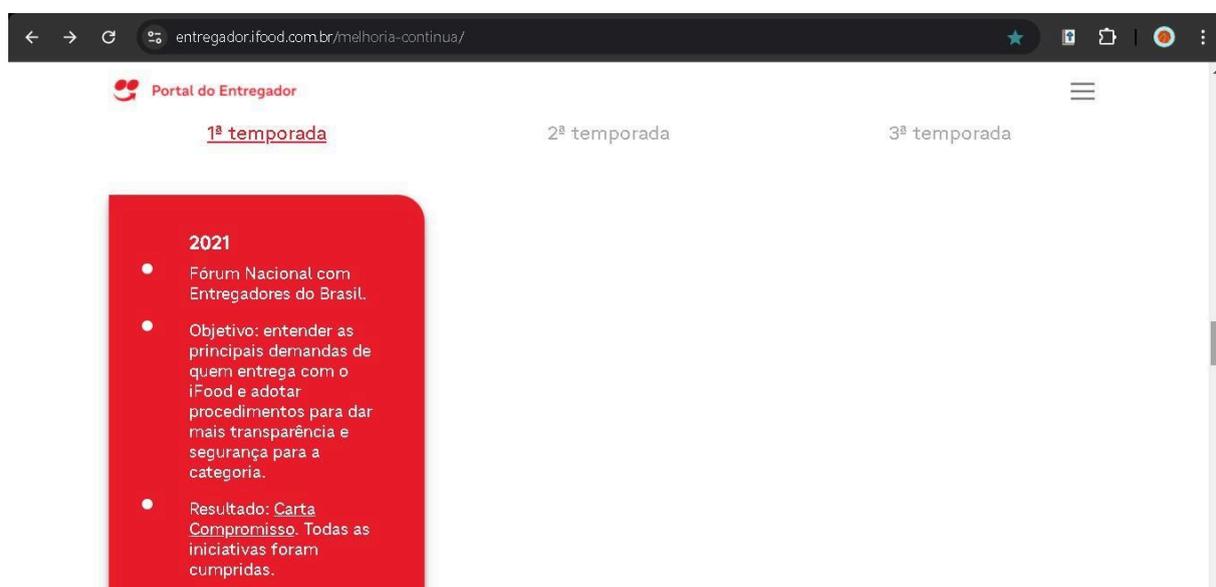


Fonte: Site Oficial

<sup>13</sup> Disponível em:<<https://entregador.ifood.com.br/melhoria-continua/>> Acesso em 23 out. 2024

O corpus de análise compreendeu as postagens disponibilizadas no site institucional da empresa realizadas no ano de 2021 e 2022, a análise é dividida em duas partes onde a primeira com o evento: “Fórum dos entregadores do Brasil” que aconteceu em São Paulo e a segunda no ano seguinte com o evento “Voz dos entregadores” que ocorreu em algumas cidades do Brasil

**Figura 6- Resumo do Fórum do Entregador**



Fonte: Site Institucional Ifood para entregadores

## 4.2 Breque dos Entregadores

Antes de iniciar a análise é importante ressaltar o contexto histórico em que foi gerado o primeiro Fórum Nacional com Entregadores no Brasil. O movimento aconteceu a partir de diversas manifestações de reivindicações por parte dos entregadores, em 2020, o movimento de paralisação apelidado de “Breque dos Apps” organizados por entregadores de várias cidades do país, aconteceu nos dias 01/07 e 25/07.

O aumento do desemprego em função da situação econômica, política e social pela Covid-19<sup>14</sup>, o número de trabalhadores nas plataformas de delivery também subiu, tornando-se uma das poucas categorias que não parou de trabalhar durante o isolamento social, desempenhando um papel fundamental no movimento da economia do país, sendo a ponte entre estabelecimentos comerciais como: restaurantes, farmácias e supermercados e seus consumidores.

Com o aumento do número de entregadores, e o isolamento social, conseqüentemente o número de demanda dos aplicativos de delivery também aumentou, com isso os entregadores tiveram redução na taxa de entrega, esta relação pode se aplicar ao conceito de oferta e demanda de acordo com Pinheiro, ” [...] as categorias oferta e demanda, e pela qual o consumidor ou usuário vai para um lado e o prestador e o agente vão para outro, numa ação descolada do contexto em que estão inseridos” (Pinheiro, 2000. p. 16). Trazendo esse conceito para a área do comércio podemos refletir a desconexão que ocorre entre as partes envolvidas em uma relação econômica – o consumidor, o prestador de serviço (entregador) e a plataforma (agente) – quando as dinâmicas de oferta e demanda são tratadas de forma isolada, sem considerar o contexto social e econômico em que estão inseridos como é o caso dos entregadores de delivery, que em um contexto social são “obrigados” a aceitar as condições imposta pela plataforma, sem direito de recorrer judicialmente por não haver vínculo empregatício.

A redução da taxa de entrega é uma decisão pelas plataformas de forma unilateral, baseada exclusivamente em fatores de oferta e demanda, como a concorrência entre empresas e a pressão para atrair mais consumidores com preços mais baixos. No entanto, esta decisão desconsidera o contexto maior em que os entregadores estão inseridos, como a precariedade do trabalho.

### **4.3 Análise do Fórum Nacional de Entregadores do Ifood**

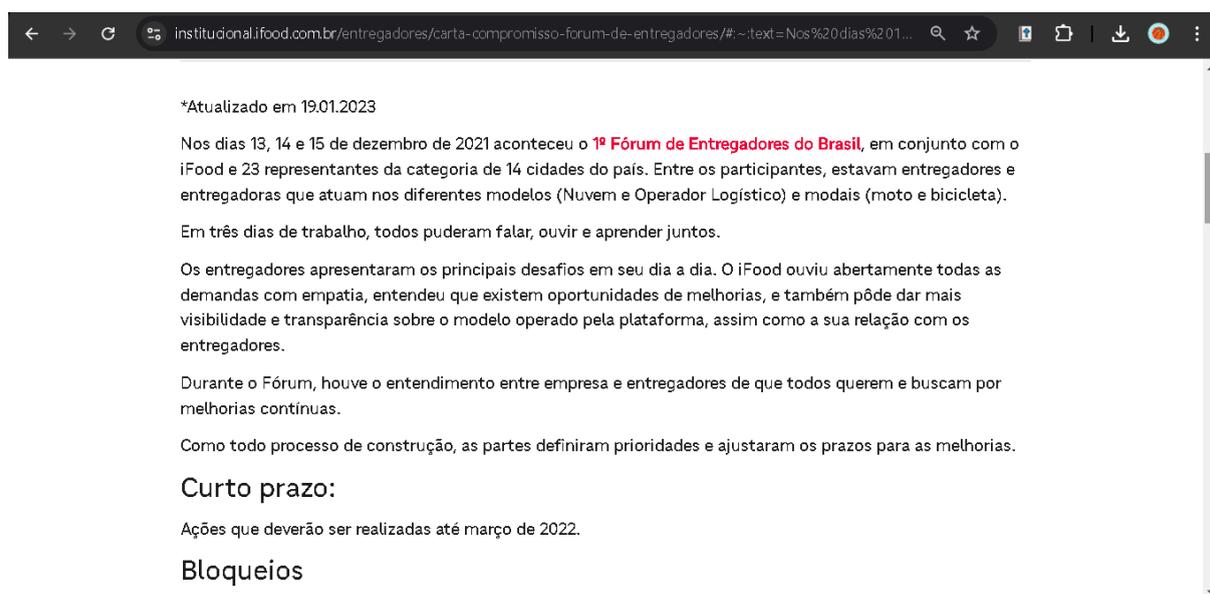
---

<sup>14</sup> “A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus potencialmente grave, de alta transmissibilidade e de distribuição global. O SARS-CoV-2 é um betacoronavírus descoberto em na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, em dezembro de 2019. Pertence ao subgênero Sarbecovírus da família Coronaviridae e é o sétimo coronavírus conhecido a infectar seres humano” .Informações disponível em:<<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/covid-19>> Acesso em: 24 out. 2024.

Este capítulo busca analisar a estratégia utilizada no evento promovido pela empresa Ifood tendo como base o contexto citado acima sobre as manifestações organizadas por parte dos entregadores.

O Ifood foi uma das empresas que se empenhou a reparar a imagem pública, para isso, em 2021 foi criado, o primeiro encontro “Fórum Nacional dos Entregadores do Brasil”, o evento contou com a participação de 30 entregadores selecionados pela empresa com o objetivo de “entender as principais demandas de quem entrega com o iFood e adotar procedimentos para dar mais transparência e segurança para a categoria”. Como resultado, o Ifood emitiu uma carta compromisso para a categoria, na qual se comprometeu a avaliar as demandas, gerar soluções e cumprir.<sup>15</sup>

**Figura 7- Carta Compromisso part. 1**



Fonte: Site Institucional Ifood<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Informações disponível

em:<<https://www.brasildefato.com.br/2021/12/12/em-ano-de-greves-ifood-organiza-forum-com-entregadores-escolhidos-e-agenda-desconhecida>>. Acesso em: 22 out. 2024

<sup>16</sup> Disponível

em:<<https://institucional.ifood.com.br/entregadores/carta-compromisso-forum-de-entregadores>>. Acesso em 25 out. 2024

## Figura 8 - carta de compromisso part.2

### Figura SEQ Figura 1\* ARABIC 8- Carta Compromisso - Objetivos

Ações que deverão ser realizadas até março de 2022.

#### Bloqueios

- Dar mais transparência sobre o motivo de alertas e suspensões temporárias nas mensagens. Prazo: 2/jan/2022 | STATUS: ENTREGUE
- Realizar campanha informativa sobre o que pode causar bloqueios na plataforma. Prazo: Janeiro/2022 | STATUS: ENTREGUE
- Transparência sobre desativação das contas. Prazo: Fevereiro/2022 | STATUS: ENTREGUE
- Será aberta a possibilidade dos entregadores contestarem novamente as desativações, iniciando por aquelas que aconteceram nos últimos 6 meses. Prazo: Março/2022 | STATUS: ENTREGUE
- Casos de contestação de desativações serão revisados por pessoas, exceto em situações de fraude financeira, uso de conta por terceiros e fraude de cadastro, que configuram desativação permanente de acordo com os termos e condições. Prazo: Março/2022 | STATUS: ENTREGUE
- Revisar o processo de contestação de desativação de entregadores OLs. Prazo: Março/2022 | STATUS: ENTREGUE

#### Respeito e Valorização

- Campanha nacional de valorização do trabalho exercido pelos entregadores. Prazo: 31/março/2022 | STATUS: ENTREGUE
- Comunicar melhor o Canal de Denúncias para os entregadores. Prazo: Janeiro/2022 | STATUS: ENTREGUE
- Automatização da taxa de espera no restaurante. Prazo: Janeiro/2022 | STATUS: ENTREGUE

#### Migração OL-Nuvem

- Revisão do processo de migração de entregadores OLs para Nuvem para que entregadores tenham mais autonomia para a solicitação e com novas regras – Prazo: Fevereiro/2022 | STATUS: ENTREGUE
- Redução no prazo de migração de perfil, para 35 dias sem corridas pelo OL (prazo necessário por conta dos repasses quinzenais). Prazo: Janeiro/2022 | STATUS: ENTREGUE

#### Pontos de Apoio

- Pesquisa no aplicativo sobre experiência no ponto de apoio. Prazo: Janeiro/2022 | STATUS: ENTREGUE

#### Tarifas e Ganhos

Fonte: Site Institucional ifood<sup>17</sup>

## Figura 9- Carta Compromisso part.3

#### Pontos de Apoio

- Pesquisa no aplicativo sobre experiência no ponto de apoio. Prazo: Janeiro/2022 | STATUS: ENTREGUE

#### Tarifas e Ganhos

- Avaliar a possibilidade de implantação do reajuste anual. Prazo: Março/2022 | STATUS: ENTREGUE

#### Médio prazo:

Temas que serão priorizados, discutidos pela empresa e debatidos com os entregadores nos próximos Fóruns.

#### Agrupamento e Agendamento

- Revisão de operação e usabilidade das ferramentas para garantir melhor experiência e ganhos ao entregador | STATUS: ENTREGUE

#### Pontos de Apoio

- Realização de auditorias e fiscalizações dos Pontos de Apoio com base nos apontamentos feitos pelos próprios entregadores | STATUS: ENTREGUE
- Ouvir entregadores na decisão sobre a definição de novos locais para implementação de novos modelos de Pontos de Apoio | STATUS: ENTREGUE

#### Tarifas e Ganhos

- Possibilidade de revisão da tarifa mínima | STATUS: ENTREGUE

Neste evento, também ficou definido que, a partir de 2022, serão realizados **Fóruns regionais com os entregadores ativos** na plataforma como forma de dar continuidade a este movimento de escuta, transparência e melhorias.

Os representantes – dos entregadores e do iFood, presentes no 1º Fórum de Entregadores do Brasil, assinam esta carta reforçando os compromissos compartilhados no evento.

Esse conteúdo foi útil para você?

<sup>17</sup> Disponível

Fonte: Site Institucional Ifood

## Transcrição da Carta compromisso:

*“\*Atualizado em 19.01.2023*

*Nos dias 13, 14 e 15 de dezembro de 2021 aconteceu o 1º Fórum de Entregadores do Brasil, em conjunto com o iFood e 23 representantes da categoria de 14 cidades do país. Entre os participantes, estavam entregadores e entregadoras que atuam nos diferentes modelos (Nuvem e Operador Logístico) e modais (moto e bicicleta).*

*Em três dias de trabalho, todos puderam falar, ouvir e aprender juntos.*

*Os entregadores apresentaram os principais desafios em seu dia a dia. O iFood ouviu abertamente todas as demandas com empatia, entendeu que existem oportunidades de melhorias, e também pôde dar mais visibilidade e transparência sobre o modelo operado pela plataforma, assim como a sua relação com os entregadores.*

*Durante o Fórum, houve o entendimento entre empresa e entregadores de que todos querem e buscam por melhorias contínuas.*

*Como todo processo de construção, as partes definiram prioridades e ajustaram os prazos para as melhorias.*

*Curto prazo:*

*Ações que deverão ser realizadas até março de 2022.*

*Bloqueios*

- *Dar mais transparência sobre o motivo de alertas e suspensões temporárias nas mensagens: Prazo 2/jan/2022 | STATUS: ENTREGUE*
- *Realizar campanha informativa sobre o que pode causar bloqueios na plataforma: Prazo: Janeiro/2022 | STATUS: ENTREGUE*
- *Transparência sobre desativação das contas. Prazo: Fevereiro/2022 | STATUS: ENTREGUE*
- *Será aberta a possibilidade dos entregadores contestarem novamente as desativações, iniciando por aquelas que aconteceram nos últimos 6 meses. Prazo: Março/2022 | STATUS: ENTREGUE*
- *Casos de contestação de desativações serão revisados por pessoas, exceto em situações de fraude financeira, uso de conta por terceiros e fraude de cadastro, que configuram desativação permanente de acordo com os termos e condições. Prazo: Março/2022 | STATUS: ENTREGUE*
- *Revisar o processo de contestação de desativação de entregadores OLs. Prazo: Março/2022 | STATUS: ENTREGUE*

*Respeito e Valorização*

- *Campanha nacional de valorização do trabalho exercido pelos entregadores. Prazo: 31/março/2022 | STATUS: ENTREGUE*
- *Comunicar melhor o Canal de Denúncias para os entregadores. Prazo: Janeiro/2022 | STATUS: ENTREGUE*
- *Automatização da taxa de espera no restaurante: Prazo: Janeiro/2022 | STATUS: ENTREGUE*

*Migração OL-Nuvem*

- *Revisão do processo de migração de entregadores OLs para Nuvem para que entregadores tenham mais autonomia para a solicitação e com novas regras – Prazo: Fevereiro/2022 | STATUS: ENTREGUE*

- *Redução no prazo de migração de perfil, para 35 dias sem corridas pelo OL (prazo necessário por conta dos repasses quinzenais): Prazo: Janeiro/2022 | STATUS: ENTREGUE*

*Pontos de Apoio*

- *Pesquisa no aplicativo sobre experiência no ponto de apoio. Prazo: Janeiro/2022 | STATUS: ENTREGUE*

*Tarifas e Ganhos*

- *Avaliar a possibilidade de implantação do reajuste anual. Prazo: Março/2022 | STATUS: ENTREGUE*

*Médio prazo:*

*Temas que serão priorizados, discutidos pela empresa e debatidos com os entregadores nos próximos Fóruns.*

*Agrupamento e Agendamento*

- *Revisão de operação e usabilidade das ferramentas para garantir melhor experiência e ganhos ao entregador | STATUS: ENTREGUE*

*Pontos de Apoio*

- *Realização de auditorias e fiscalizações dos Pontos de Apoio com base nos apontamentos feitos pelos próprios entregadores | STATUS: ENTREGUE*

- *Ouvir entregadores na decisão sobre a definição de novos locais para implementação de novos modelos de Pontos de Apoio | STATUS: ENTREGUE*

*Tarifas e Ganhos*

- *Possibilidade de revisão da tarifa mínima | STATUS: ENTREGUE*

*Neste evento, também ficou definido que, a partir de 2022, serão realizados Fóruns regionais com os entregadores ativos na plataforma como forma de dar continuidade a este movimento de escuta, transparência e melhorias.*

*Os representantes – dos entregadores e do iFood, presentes no 1º Fórum de Entregadores do Brasil, assinam esta carta reforçando os compromissos compartilhados no evento.”*

A análise documental desta carta compromisso do iFood para seus entregadores pode ser dividida em categorias de ações voltadas para o desempenho da plataforma e ações que visam melhores condições de trabalhos para os entregadores, que revelam tanto o discurso institucional da empresa quanto às demandas e melhorias solicitadas pelos entregadores.

A carta apresenta um balanço do primeiro Fórum de Entregadores do Brasil, realizado em 2021, e detalha as medidas tomadas pela empresa, juntamente com os compromissos futuros. Vamos analisar os principais pontos:

A carta compromisso resultou no desenvolvimento de melhorias já apontadas pelos entregadores no movimento de manifestações, porém, o evento só ocorreu aproximadamente quatro meses após as reivindicações. Contudo a empresa afirma que ouviu os parceiros abertamente através da escuta ativa, no entanto, não ficou claro de que forma ocorreu essa troca.

Para Annemarie Richter (2021, p. 97), em sua obra “Guia para transformação de conflitos e olhares socioambientais” Destaca a escuta ativa como elemento que ajuda a estabelecer confiança no diálogo entre empresa e pessoas, em que a ordem de escuta ativa e elaboração de diretrizes proporciona um conhecimento mais aprofundado das necessidades dentro da comunicação comunitária, para aí então construir narrativas do que foi ouvido construindo assim também um bom relacionamento entre empresa e comunidade.

Nesse contexto, o Ifood destaca a importância da escuta ativa nesse processo de comunicação com os entregadores afirmando que ouviu todas as demandas com empatia, na oportunidade a empresa também esclareceu sobre o modelo de operação da plataforma, ponto importante destacado pelos entregadores para entender melhor como funciona a lógica de funcionalidade da plataforma em relação a sua atuação, como os bloqueios por exemplo, argumento levantado durante as manifestações. A construção do diálogo foi estruturada no diálogo passivo na definição de prioridades das demandas, frisando o comprometimento de melhoria contínua.

No âmbito de ações de curto prazo a empresa destaca mais transparência nas razões para bloqueios e desativações, refletindo a justiça e o respeito aos direitos dos trabalhadores, também elenca realizar campanhas informativas sobre os bloqueios, também abriram possibilidades para contestação dessas ações de bloqueio por parte dos entregadores. Campanha de valorização do trabalho dos entregadores são mencionados como ação de melhoria no relacionamento entre empresa e seus parceiros (os entregadores). A carta também menciona a revisão de processos para dar mais autonomia aos entregadores, sinalizando um compromisso de melhoria operacional e simplificação burocrática.

O compromisso com a avaliação de reajustes anuais sobre tarifas e ganhos, também sugere uma atenção às questões financeiras, um dos pontos centrais de reclamação dos entregadores.

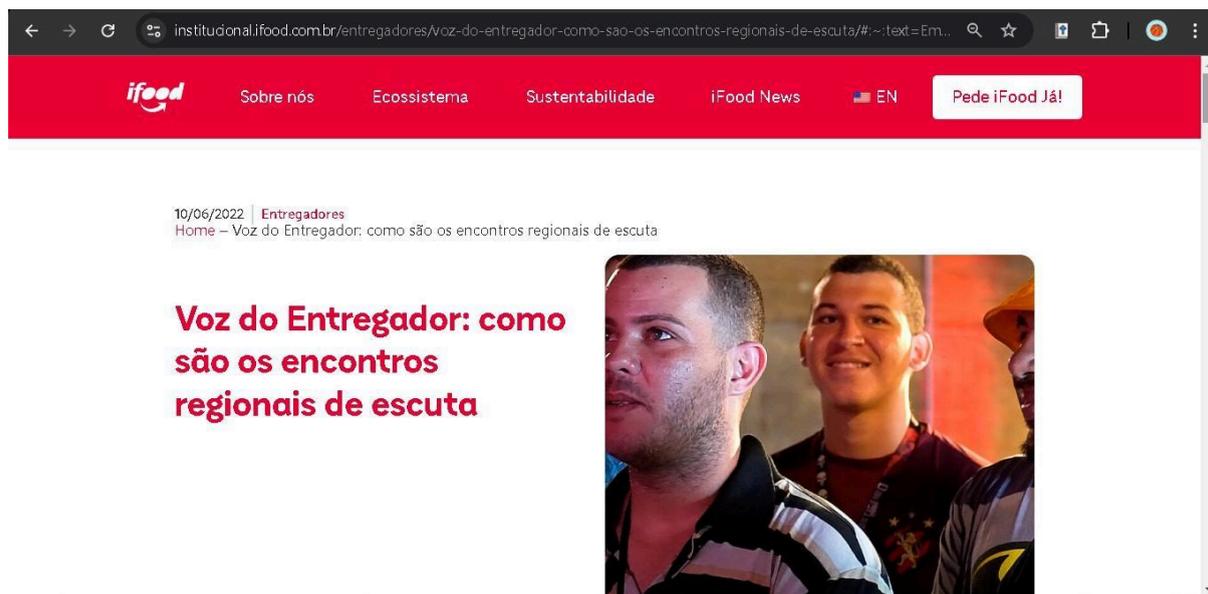
Dentre as ações futuras de médio prazo a serem discutidas nos próximos encontros são mencionadas as atividades voltadas para temas mais amplos e complexos, como a revisão de tarifas mínimas, auditorias nos pontos de apoio e a melhoria da experiência de uso das ferramentas. Essas ações indicam uma preocupação com o bem-estar a longo prazo dos entregadores, incluindo a revisão de políticas que afetam diretamente seus ganhos e condições de trabalho. No entanto, a revisão da tarifa mínima também foi um dos principais temas elencados nas manifestações, sendo assim, poderia ser esperado que a resolução desse aspecto encaixasse nas ações a curto prazo.

Contudo, no evento em questão foi definido que no ano seguinte (2022) aconteceria os Fóruns Regionais com os Entregadores em várias regiões do Brasil, a partir disto, em 2022 o Fórum Nacional migrou para o projeto “Voz dos Entregadores”.

### **4.3 Análise do projeto Voz do Entregador**

De acordo com o site institucional da empresa, foram realizados 6 (seis) encontros regionais entre abril e início de junho de 2022 nas cidades de Recife no Pernambuco, Fortaleza no Ceará, Ribeirão Preto em São Paulo, Sorocaba também em São Paulo, Salvador na Bahia e Florianópolis em Santa Catarina. A última atualização foi feita em 10 de junho de 2022 como mostra a figura abaixo:

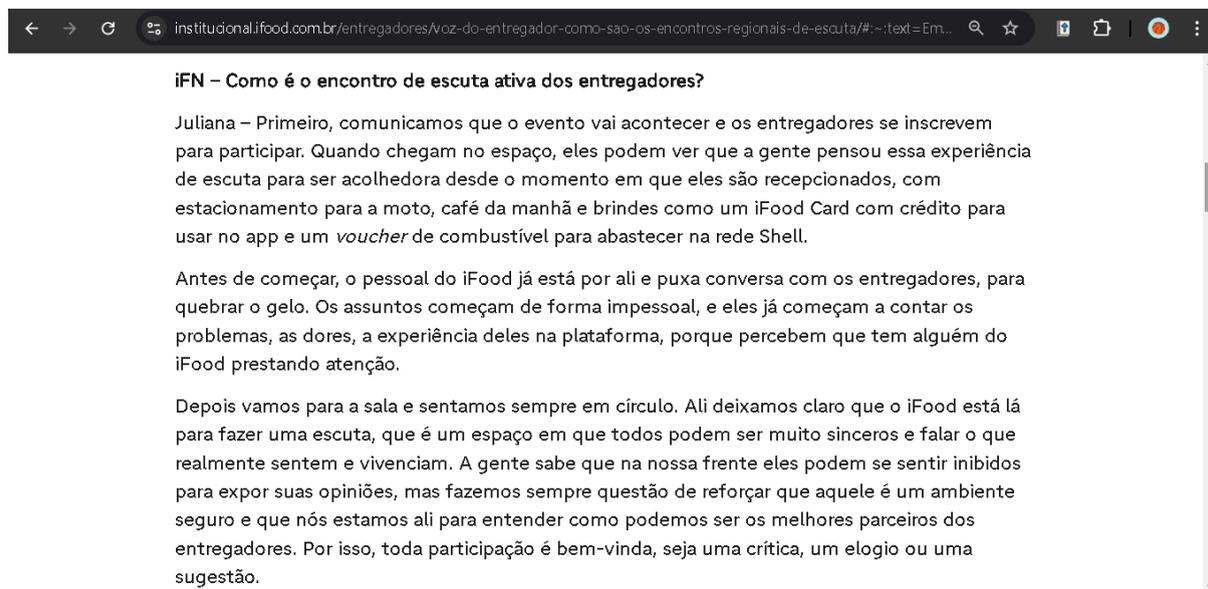
Figura 10 - Banner do projeto Voz do Entregador



Fonte: Site Institucional Ifood para Entregadores

Na imagem a seguir mostra a primeira fala da entrevista com Juliana Carmo, coordenadora de logística do Ifood para o site institucional da empresa.

Figura 11- Primeira parte da entrevista



Fonte: Site Institucional Ifood para Entregadores

Na entrevista, o repórter do portal Ifood News entrevista a coordenadora logística do Ifood pela qual liderou esse encontro começando pela pergunta “Como é

o encontro de escuta ativa dos entregadores?”. A coordenadora descreve como é organizado. Ao chegar no local, os entregadores são recebidos de forma acolhedora, com estacionamento para motos, café da manhã e brindes como um iFood Card e um voucher de combustível. A interação inicial é informal, com conversas leves para quebrar o gelo, o que incentiva os entregadores a compartilharem suas experiências e dificuldades na plataforma. Para uma interação inicial os entregadores são abordados de forma descontraída e informal, o que incentiva os entregadores a compartilharem suas experiências e dificuldades na plataforma. Em seguida os entregadores são direcionados para uma sala onde todos sentam em círculo e reforçam que o objetivo é ouvir os entregadores e que o espaço é seguro para que eles expressem, de forma sincera, suas opiniões e vivências. A empresa busca criar um ambiente acolhedor e de confiança, incentivando a participação com críticas, elogios ou sugestões, para entender como pode melhorar sua parceria com os entregadores.

Em seguida a coordenadora é questionada “Como é o encontro de escuta ativa dos entregadores?” Carmo explica que o processo de escuta dos entregadores é cuidadosamente planejado para que eles se sintam valorizados e à vontade. Desde o início, ao organizar as conversas em círculo, fica claro que todos os presentes têm o mesmo direito à fala e que suas opiniões serão ouvidas com igual importância. Isso é feito para criar um espaço aberto e transparente, onde não há manipulação ou imposição por parte do iFood. A ideia central é que a empresa está ali para ouvir, não para direcionar a conversa, e os entregadores são encorajados a serem sinceros, sabendo que estão em um ambiente seguro. Essa dinâmica promove a interação entre os participantes gerando também confiança como já citado anteriormente sobre a ferramenta de escuta ativa, assim os entregadores discutem suas questões de forma coletiva elencando suas principais questões e prioridades. Essa dinâmica, mesmo que em grupo, evita conflitos, focando na construção de soluções colaborativas. Segundo Juliana, alguns participantes relatam que essa é primeira experiência que se sentem ouvidos e percebidos pela empresa,

o que aumenta a sensação de importância e reconhecimento. Para enfatizar que o espaço de interação e confiança, a coordenadora afirma que até os mais tímidos têm a chance de falar que a dinâmica de cara a cara cria um ambiente de empatia e respeito em que os entregadores se sentem à vontade para se expressar. Além disso, ao final do encontro a equipe apresenta algumas iniciativas, como programas

de educação, seguros e pontos de apoio, e novamente pede a opinião dos entregadores. A empresa também busca ouvir seus pensamentos sobre futuros temas, como a criação de políticas de seguridade social para trabalhadores de plataformas, mostrando que as vozes dos entregadores influenciam diretamente nas decisões e ações da empresa.

De acordo com Kunsch (2003, p.159), a comunicação interna se baseia, principalmente, nas oportunidades que ela cria para incentivar o diálogo e a troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, com o objetivo de promover a qualidade.

Nesse sentido, os entregadores são incentivados ao diálogo e troca de informações entre a gestão executiva (equipe de operação do Ifood) e a base operacional no caso dos entregadores podem ser considerados assim por realizar uma das atividades operacionais da empresa, no entanto não possuem vínculo empregatício de forma contratual como já citado anteriormente, apenas prestam serviço, mas podemos considerar como membro da equipe interna por fazer parte de forma autônoma.

Seguindo com a entrevista, Carmo é questionada como acontece esse diálogo, a coordenadora explica que as conversas entre os entregadores ocorrem em grupos, onde eles compartilham suas dificuldades e, com o auxílio de uma consultoria especializada em mediação, discutem possíveis soluções. Nesse processo, os entregadores expressam o que fariam se estivessem no lugar do iFood, permitindo que as soluções sejam pensadas a partir de suas perspectivas. No momento desse diálogo com entregadores o Ifood recebe feedbacks muito importantes mesmo que as questões levantadas sejam delicadas e possam gerar desconfiança no início, o tom da conversa é sempre construtivo. Eles fazem perguntas e incentivam os colegas a compartilhar suas experiências, criando um ambiente colaborativo para buscar melhorias.

Ainda sobre a cenários futuros, Carmo destaca a importância de ouvir os entregadores sobre o tema de seguridade social, assunto desenvolvido pela empresa em busca de direitos aos entregadores e trabalhadores da categoria de plataforma do trabalho, já citado nessa pesquisa. Com isso, o Ifood cede o espaço para um diálogo sobre o assunto destacando a importância da participação dos mesmos em busca do desenvolvimento de políticas públicas que visam acolher a categoria, como uma empresa líder na categoria na América Latina, o Ifood

entende a necessidade de ter uma posição sobre o tema. Assim, o time de Políticas Públicas participa dos eventos, explicando aos entregadores o conceito de seguridade social e sua relevância. A proposta será construída em conjunto, com base nas opiniões dos entregadores, para garantir que suas visões sejam consideradas nas melhorias planejadas.

Quanto às ações tomadas após ouvir os entregadores nos encontros regionais, Carmo revela que após ouvir as demandas dos entregadores a empresa imediatamente encaminha para os responsáveis dentro da empresa. Enfatizando que cada relato será detalhado e analisado cuidadosamente, cujo objetivo é identificar os pontos a serem melhorados dentro da plataforma, focando na experiência e desempenho dos entregadores. Internamente, a empresa já está realizando reuniões para discutir as dores e sugestões levantadas, com o intuito de planejar e implementar as melhorias necessárias.

Por fim, Carmo afirma está otimista com os resultados já obtidos, resultante dos encontros entre o iFood e seus entregadores, enfatizando a importância de abrir mais canais de diálogo com os trabalhadores da plataforma. O objetivo do iFood é, até o final da primeira rodada de encontros, ouvir mais de 500 entregadores, promovendo uma escuta ativa e próxima. A ideia é alcançar um número maior de pessoas, consolidando esse movimento de colaboração entre a empresa e seus parceiros, reforçando que a construção de melhorias deve ser feita de forma conjunta. Sua participação é finalizada com a fala:

É importante que os entregadores parceiros saibam que aqui no iFood não tem só algoritmos, tem também pessoas que estão comprometidas em trabalhar todos os dias para melhorar ainda mais o dia a dia deles. Isso fortalece essa nossa relação. (Carmo, 2022).

Com isso, podemos analisar que o iFood visa transmitir aos entregadores parceiros, que por trás dos algoritmos da plataforma, existem pessoas comprometidas diariamente em melhorar as condições de trabalho e a experiência dos entregadores. Esse tipo de interação fortalece o relacionamento entre a empresa e seus parceiros, mostrando que o iFood se preocupa com suas necessidades e busca uma construção contínua baseada no diálogo e na escuta ativa.

Apesar da linguagem positiva e do foco em melhorias, o texto não menciona questões essenciais, como os valores de pagamento por entrega ou a garantia de melhores condições trabalhistas, como segurança de saúde ou benefícios. As ações propostas visam focar na resolução de problemas operacionais imediatos, mas deixam lacunas em termos de direitos trabalhistas mais amplos, um ponto sensível nas relações entre plataformas e trabalhadores.

## **5. Considerações Finais**

É visível que o Ifood investe de várias formas na construção de relacionamento com seus diversos públicos tanto os parceiros como entregadores como donos de restaurantes que também são denominados parceiros pelo próprio Ifood, no entanto, podemos acompanhar que a necessidade da melhora nesse relacionamento se deu a partir da insatisfação dos mesmos, essa insatisfação foi generalizada e interferiu tanto nos processos operacionais dos serviços na plataforma, quanto na imagem da empresa.

Segundo Chiavenato (2005, p. 314), “a organização funciona como um sistema de cooperação por meio do qual as pessoas interagem entre si para comunicar objetivos comuns”. Seguindo o ponto de vista do mesmo autor em sua teoria do ciclo motivacional, citado nessa pesquisa anteriormente, os funcionários necessitam ser motivados para manter em equilíbrio com a organização Chiavenato (2016). Trazendo isto para o contexto dos entregadores, houve um desequilíbrio de alinhamento por parte da empresa com os entregadores nas questões de suporte, ganhos, comunicação transparente sobre seu posicionamento e procedimentos dentro da plataforma para com esses parceiros, todas essas questões ficaram em evidência nas manifestações geradas por eles e contextualizada no presente trabalho.

Para analisar de forma parcial, é necessário considerar também que os entregadores atuam sem nenhum vínculo empregatício, gerando sua relação com a empresa de forma mecânica e automática e principalmente autônoma em um modelo inovador da era digital.

Ao analisar as informações divulgadas no site institucional para entregadores, foi observado que o Ifood não evidencia esses fatos que podem comprometer a imagem da empresa, mas retrata como uma ação criada para solucionar esses

problemas de forma construtiva e empática, como uma ferramenta de endomarketing criada com um olhar para dentro da instituição e simultaneamente para fora, mas visando apenas seu próprio benefício na construção de solucionar as questões apresentadas pelos entregadores visando evitar a evasão desse público e ocasionar a falta ou alta demanda e pouca oferta no processo de entrega dos serviços de delivery. Desse mesmo ponto de vista, podemos concluir que o Ifood entende a importância e relevância desse público para a empresa.

Dito isso, o presente trabalho contribuiu para analisarmos as estratégias utilizadas no projeto “Voz dos Entregadores” o caminho percorrido primeiramente foi o evento “Fórum Nacional dos Entregadores” no resumo do evento divulgado e apresentado neste trabalho, podemos identificar o diálogo como ferramenta utilizada para se relacionar com esse público, entendendo para além do profissional um olhar voltado para troca e o entendimento das suas dificuldades e dúvidas. Essa ferramenta pode ser referenciada pela pesquisadora e Relações Públicas, Annemarie Richter (2021).

Na minha opinião, a comunicação é a principal ferramenta na construção de relacionamentos, sendo que a forma como eles são construídos e mantidos darão às empresas a credibilidade tão importante na construção de uma reputação positiva. A comunicação é necessária para retroalimentar essa credibilidade e para dar uma margem de atuação positiva em momentos de crise e conflito e, claro, para a obtenção da licença social (Richter, 2001, p. 119).

Seguindo ainda pela mesma linha de pensamento, a comunicação nesse contexto se deu por necessária tanto para uma construção de relacionamento com os entregadores mais próxima, como para o realinhamento da reputação de uma empresa em ascensão em todas as suas formas. Entendendo a necessidade do seu público que faz parte de um dos principais processos operacionais da empresa, possibilitando que o serviço de entrega oferecido seja realizado. Resultando no comprometimento e atenção na resolução do que foi discutido e ouvido com os envolvidos.

A partir da primeira parte da análise, foi possível concluir que, os objetivos da ação e carta de compromisso do iFood para seus entregadores é um documento que busca demonstrar a disposição da empresa em ouvir e atender às demandas da categoria, ao mesmo tempo em que reforça sua postura de transparência e

responsabilidade social. No entanto, ela parece mais orientada para ações práticas de curto e médio prazo, focadas na experiência operacional dos entregadores, sem abordar diretamente mudanças estruturais em relação às remunerações ou direitos trabalhistas mais amplos. A empresa utiliza o discurso de diálogo e melhorias contínuas para mitigar as críticas à precarização do trabalho, ao mesmo tempo em que reforça a importância de manter abertos os canais de comunicação com seus entregadores.

Seguindo com a proposta do presente trabalho, a partir desse primeiro evento já era prevista a expansão desse diálogo com mais representantes dessa categoria então assim, chegamos ao ponto principal desta pesquisa, o evento “Voz dos Entregadores” dentre a divulgação dos resultados, o evento contemplou como ferramenta principal a escuta ativa fazendo jus ao nome.

O conjunto de estratégias utilizadas foi visualmente construída, planejada de forma estratégica, podemos dizer assim, que a empresa ampliou o grau de conhecimento e eficiência no âmbito da comunicação, utilizando a escuta ativa como ferramenta essencial para o desenvolvimento dessa relação. O posicionamento da marca destacando a importância de ouvir os entregadores, explicando como busca incluir os trabalhadores de plataforma nesse sistema de troca e diálogo demonstrando compromisso e gerando confiança pensando desde o espaço para recebê-los até a forma como é conduzido o diálogo. A empresa afirma não ser apenas um processo operacional e sim um movimento de evolução no relacionamento com esse grupo, buscando compreender todos os aspectos que envolvem o dia a dia dos entregadores.

Assim sendo, as considerações de melhoria e conclusão destacam que o iFood desenvolveu esse processo de melhoria na relação com os entregadores, a partir da necessidade de reconstrução de imagem após inúmeros relatos de insatisfação e manifestações em nível nacional. Com isso usou desse recurso de forma estratégica e objetiva, positivamente os resultados do compromisso de valorização e empatia com a categoria ao transmitir a mensagem de que há pessoas por trás dos algoritmos, comprometidos em trabalhar pelo bem-estar dos entregadores, o iFood fortalece a confiança e a parceria com seus colaboradores. Essas ações refletem uma tentativa de equilibrar as demandas operacionais da empresa com o reconhecimento e o cuidado com os profissionais que tornam sua operação possível. Assim, o modelo de escuta ativa emerge como uma estratégia

central para promover melhorias contínuas e consolidar uma relação de construção buscando priorizar sua imagem e reputação alinhando com os interesses de seus públicos internos e parceiros.

Por fim, enquanto profissional de Relações Públicas, o trabalho contribuiu para o entendimento da utilização de um dos recursos da profissão na área de relacionamento com os públicos e posicionamento de marca. E permite introduzir no meio acadêmico um tema que ainda não conta com muitos estudos devido à sua recente implementação e discussão. Isso pode despertar o interesse de outros estudantes, dado seu caráter contemporâneo, além de abrir oportunidades para novas pesquisas relacionadas a essa temática.

## REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de Marketing Passo a Passo e Serviços**. Rio de Janeiro, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. 2005, **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro, Editora Campus.

CHIAVENATO, I. 2020. **Recurso humanos: o capital aberto das organizações**. 11 ed., São Paulo, atlas.

DALPIAZ, Roni Carlos Costa. **Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada**. Torres: [s.n], 2002.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

VENTURA, Maria Manuela Gonçalves. **Estratégias de comunicação interna**. 2012. Dissertação de Mestrado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal).

FERRARI, Maria Aparecida. **As dimensões locais das Relações Públicas internacionais: teorias e paradigmas**. *Organicom*, São Paulo, Brasil, v. 3, n. 5, p. 82–95, 2006. DOI: [10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.139992](https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.139992). Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139992>. Acesso em: 22 junho 2024.

FERREIRA, Talita da Silva et al. **Comunicação interna como ferramenta de desempenho organizacional e profissional**. 2018, Anais.. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2018. Disponível em: [http://sistema.emprad.org.br/2018/MELO, Vanessa Pontes de. \*\*Comunicação interna e sua importância nas organizações\*\*. Tecitura, v. 1, n. 1, 2006.arquivos/9.pdf](http://sistema.emprad.org.br/2018/MELO,VanessaPontesde.Comunicaçãointernaesuaimportâncianasorganizações.Tecitura,v.1,n.1,2006.arquivos/9.pdf). Acesso em: 13 jun. 2024.

FRANÇA, A. C. L. . **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas. 2007.

FORTES, Waldyr G. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003. Capítulo 2.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, EUA, Editora Prentice-Hall. 1998.  
KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Engajamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. São Paulo, 2006. Unirevista.  
MELO, Vanessa Pontes de. **Comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, v. 1, n. 1, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Entrevista com Margarida Kunsch-Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. *Novos Olhares*, p. 25, 2006.

SILVA, José Paulo V.; PINHEIRO, Roseni; MACHADO, Felipe Rangel S. Necessidades, demanda e oferta: algumas contribuições sobre os sentidos, significados e valores na construção da integralidade na reforma do setor saúde. *Saúde em debate*, v. 27, n. 65, p. 234-242, 2003.

RICHTER, A. (2021). **Guia para transformação de conflitos e olhares socioambientais**. Adelante

**SOAP**, O que são ruídos na comunicação e como evitá-los. Disponível em: <https://blog.soap.com.br/ruídos-na-comunicacao/>. Acesso em abr. 2024.

**GOOMER**, Crescimento do delivery no Brasil: como será 2024?. Disponível em: <https://goomer.com.br/blog/crescimento-delivery-brasil> . Acesso em: 15 abr 2024.

G1 PARANÁ. **Motoboys de plataforma de delivery fazem protesto para exigir melhores condições de trabalho em Curitiba**. Paraná, 16 ago 2019. G1 RPC. Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2019/08/16/motoboys-de-plataforma-de-delivery-fazem-protesto-para-exigir-melhores-condicoes-de-trabalho-em-curitiba.ghtml>>. Acesso em 15 abr 2024.

**PINTO**, (2024) Disponível em: <https://congressoemfoco.uol.com.br/area/pais/regulamentacao-ja-entregadores-do-ifood-merecem-respeito/>

GONÇALVES. **O papel fundamental da indústria comercial na economia global**

Disponível em:

<<https://gestao.ind.br/blog/industria-4-0/o-papel-fundamental-da-industria-comercial-na-economia-global>> Acesso em abr. de 2024.

DICIO. **Significado de esporádico**. Disponível

em:<<https://www.dicio.com.br/esporadico/>> Acesso em 14 jun 2024.

**Agendor**. Disponível

em:<<https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>> Acesso em 03 de jul. de 2024.

MARQUES, Victor. iFood: do call center para o app, uma história de dominação.

**StartSe**. São Paulo, 09 de fev. de 2023. Inovação. Disponível

em:<<https://www.startse.com/artigos/historia-ifeed/>> Acesso em:24 de jun de 2024.

VOZ DO ENTREGADOR: como são os encontros regionais de escuta. **Ifood institucional**. 2022. Disponível em:

<<https://institucional.ifeed.com.br/entregadores/voz-do-entregador-como-sao-os-encontros-regionais-de-escuta/>> Acesso em: 14 de out. 2024.

GROHMANN, RGR (ED.). Plataformização do trabalho: entre a dataficação, a financeirização e a racionalidade neoliberal autor:Rafael Grohmann Rafael Grohmann. [sd].

GIL, A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima et al. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, 2021.

KASPER, Maristel Silva. **Repercussões da nova gestão pública nas práticas de enfermeiros na atenção básica no Brasil e nos cuidados primários na França**.

Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2022.