

Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira
Ana Carolina Garcia Braz
Daniel Facciolo Pires
Marinês Santana Justo Smith
Silvia Regina Viel
Welton Roberto Silva (Orgs.)

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO
PARA ORGANIZAÇÕES:**
uma análise das especificidades
organizacionais

**Coleção Ciência e Desenvolvimento
46**

ISBN VOLUME



ISBN COLEÇÃO



DOI 10.29327/5452742



I.C **Uni-FACEF**

Uni-FACEF
Centro Universitário Municipal de Franca

**Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira
Ana Carolina Garcia Braz
Daniel Facciolo Pires
Marinês Santana Justo Smith
Sílvia Regina Viel
Welton Roberto Silva (Org.)**

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA ORGANIZAÇÕES: uma análise
das especificidades organizacionais**

ISBN 978-65-88771-74-7

**FRANCA
Uni-FACEF
2024**

Corpo Diretivo

REITOR

Prof. Dr. Alfredo José Machado Neto

VICE-REITOR

Prof. Dr. João Baptista Comparini

PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. José Alfredo de Pádua Guerra

PRÓ-REITORA ACADÊMICA

Profª Drª Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira

PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO, CULTURA E DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

Profª. Drª Melissa Franchini Cavalcanti Bandos

PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO e COORDENADOR DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

Prof. Dr. Sílvio Carvalho Neto

COORDENADORA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*

Profª. Drª. Marinês Santana Justo Smith

CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof. Me. Cyro de Almeida Durigan

CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Prof. Dr. Orivaldo Donzelli

CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – Publicidade e Propaganda

Prof. Ma. Fúlvia Nassif Jorge Facuri

CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE ENFERMAGEM

Profª. Drª. Márcia Aparecida Giacomini

CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE ENGENHARIA CIVIL

Prof. Dnd. Anderson Fabrício Mendes

CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Prof. Dr. Flávio Henrique de Oliveira Costa

CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE LETRAS

Profª Drª Maria Eloísa de Souza Ivan

CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE MATEMÁTICA

Prof. Drª Sílvia Regina Viel

CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE MEDICINA

Prof. Dr. Frederico Alonso Sabino de Freitas

CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE PSICOLOGIA

Profª Drª Maria de Fátima Aveiro Colares

CHEFE DE DEPARTAMENTOS DE COMPUTAÇÃO

Prof. Dr. Daniel Facciolo Pires

Comissão Científica

Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira (Uni-FACEF)
Daniela de Figueiredo Ribeiro (Uni-FACEF)
Melissa F. Cavalcanti Bandos (Uni-FACEF)
Sílvia Regina Viel (Uni-FACEF)
Marinês Santana Justo Smith (Uni-FACEF)
Maria Eloísa de Souza Ivan (Uni-FACEF)
Daniel Facciolo Pires (Uni-FACEF)
Renato Garcia de Castro (UNICAMP)
Pedro Geraldo Tosi (UNESP)
Vânia de Fátima Martino (UNESP)
Érika Andressa da Silva (IFESC)
Andrea Liporini (UNESP)
Evandro Eduardo Seron Ruiz (USP)
Josiane Maria Starling Duarte (Uni-FACEF)
Kelly Jacqueline Barbosa (Uni-FACEF)
Lívia Maria Lopes (Uni-FACEF)
Andreia Aparecida Reis de Carvalho Liporoni (UNESP)
Edson Zangiacomi Martinez (USP)
Emerson Fernando Rasera (UFU)
Janise Braga Barros Ferreira (USP)
Mário Luís Ribeiro Cesaretti (UNIFESP)
Rodrigo Guimarães dos Santos Almeida (UFMS)

Comissão Organizadora

José Alfredo de Pádua Guerra
Alfredo José Machado Neto
Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira
Ana Carolina Garcia Braz
Melissa Franchini Cavalcanti Bandos
Sílvio Carvalho Neto
Marinês Santana Justo Smith
Sílvia Regina Viel
Welton Roberto Silva
Leonardo Carloni Rodrigues Meira

© 2024 DOS AUTORES
Direitos de publicação Uni-FACEF
www.unifacef.com.br

Coleção: Ciência e Desenvolvimento, v. 46.

Oliveira, Sheila Fernandes Pimenta e (Orgs.)

O51g

Estratégias de gestão para organizações: uma análise das especificidades organizacionais. / Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira; Ana Carolina Garcia Braz; Silvia Regina Viel; Daniel Facciolo Pires; Marinês Santana Justo Smith; Welton Roberto Silva (Orgs.). – Franca: Uni-FACEF; 2024.

145p.; il.

ISBN Coleção 978-85-5453-017-4

ISBN Volume 978-65-88771-74-7

DOI 10.29327/5452742

1. Multidisciplinar - Fórum. 2. Iniciação Científica. 3. Pesquisa.
4. Metodologia. I.T.

CDD 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (lei no. 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do código Penal. **Todo o conteúdo apresentado neste livro é de responsabilidade exclusiva de seus autores.**

Editora Uni-FACEF Centro Universitário Municipal de Franca
Associada à ABEC - Associação Brasileira de Editores Científicos

PREFÁCIO

Em um mundo empresarial cada vez mais dinâmico e multifacetado, a gestão eficaz tornou-se um diferencial essencial para o sucesso organizacional. Este e-book foi concebido com o intuito de explorar e apresentar algumas estratégias que melhor se adaptam às especificidades das diferentes organizações, tanto relacionando a abordagens internas às organizações, como Planejamento e Controle de Produção, como abordagens de fatores externos, como auditoria e igualdade de gênero, além da influência cada vez maior da Inteligência artificial – IA – nas organizações.

Destinado ao público universitário e profissionais de mercado, este e-book busca oferecer uma compreensão profunda e prática de alguns dos desafios contemporâneos na gestão, preparando-os para lidar com a complexidade das organizações modernas.

Ao longo dos capítulos, serão abordados desde conceitos fundamentais até práticas mais avançadas, sempre com foco em como essas estratégias podem ser aplicadas de forma eficaz em diferentes contextos organizacionais. A intenção é fornecer ferramentas que permitam não apenas entender as teorias de gestão, mas também aplicá-las de forma crítica e criativa, adaptando-se às realidades e peculiaridades de cada organização.

Este e-book é fruto de uma extensa pesquisa de nossos autores com as apresentações durante nosso XVIII Fórum de Estudos Multidisciplinares, além da experiência acumulada ao longo de anos de estudo e prática na área de gestão. Espero que ele sirva como um guia valioso para todos que almejam uma carreira sólida e impactante no campo da gestão.

Desejo a você uma leitura enriquecedora e inspiradora!

Prof. Cyro de Almeida Durigan
Chefe de Departamento
Curso de Administração Uni-FACEF

SUMÁRIO

A AUDITORIA OPERACIONAL EM CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO	7
A TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO NA INDÚSTRIA NOS DIAS ATUAIS	21
IGUALDADE DE GÊNERO NO EMPREGO E SALÁRIO: desafios e perspectivas	38
O PAPEL DA AUDITORIA INDEPENDENTE NO CASO AMERICANAS S.A.	50
O PONTO DE EQUILÍBRIO PARA A RECUPERAÇÃO DA AMERICANAS.....	69
O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) POR PUBLICITÁRIOS: um levantamento do contexto contemporâneo na cidade de Franca/SP	84
PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: demanda e gerenciamento de dados em um e-commerce agrícola	102
PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: acompanhamento de uma oferta pública por uma empresa de assessoria de investimentos.	112
REFORMA TRIBUTÁRIA: o IVA com alíquota referencial de 26,5% elevará os preços das mercadorias para o consumidor final?	123
UM ESTUDO SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO DA FROTA OPERACIONAL DE VEÍCULOS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: é viável?	135
ÍNDICE	145

A AUDITORIA OPERACIONAL EM CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO

Simone Marques de Melo Lino –
Graduanda em Tecnologia em Logística – FATEC Bebedouro.
simone.lino@fatec.sp.gov.br

Francisco José Pereira de Carvalho – Mestre em Ciências Contábeis e Financeiras –
PUC/SP. francisco.carvalho7@fatec.sp.gov.br

Nádia de Castro Carvalho – Mestre em Administração – FUMEC/MG.
nadiacarvalho@facef.br

1. INTRODUÇÃO

A Auditoria Operacional em centros logísticos é voltada aos exames sobre os procedimentos e controles empregados por uma organização dentro de seu(s) centro(s) de distribuição, verificando a aderência das atividades operacionais realizadas em relação aos seus respectivos padrões normativos e constantes em seus manuais de procedimentos, caso existam. Objetivando conduzir a presente pesquisa para um resultado prático, a autora principal realizou uma série de questionamentos junto ao seu Orientador – Prof. Me. Francisco José Pereira de Carvalho em razão do mesmo já ter atuado em todas as posições dentro da Carreira de Auditoria Interna, indo de “trainee” a gerente geral; bem como já ter atuado em grandes redes de varejo como gerente de auditoria e consultor, como por exemplo, Mappin, C&C Casa e Construção e Center Castilho, inclusive implantando a área de Preevenção de Perdas, que era uma novidade dentro do varejo brasileiro. Assim sendo, o presente trabalho se constituiu basicamente na coleta de informações entre orientanda e orientador sobre como poderia ser constituída a Auditoria Operacional em um Centro Logístico.

Pode-se entender que a Auditoria Operacional consiste na avaliação ou na revisão de todo o ciclo operacional de uma entidade, passando pelos processos do negócio sob o ponto de vista da eficiência, eficácia e a segurança no emprego de recursos e como já mencionado, na obediência aos preceitos legais. Portanto, podem ser examinadas em conjunto ou isoladamente as atividades executadas pelo

varejo como compras, vendas, valores a receber, estoques, tesouraria, ativo permanente, recursos humanos, tecnologia da informação, fiscal, controladoria, distribuição etc... A Auditoria Operacional visa validar riscos e controles e propor soluções adequadas ao bom desempenho das empresas, atuando de forma individual e exclusiva para cada tipo de organização, obedecendo suas particularidades e necessidades.

A realização de exames de Auditoria Operacional em um centro de distribuição de uma cadeia de lojas requer que o auditor tenha o conhecimento e a experiência suficientes para a execução dos trabalhos e sobre a funcionalidade de um centro logístico, abrangendo a motivação da equipe e o seu nível de aderência às políticas da companhia; bem como sobre a arrumação, organização, limpeza, movimentação, armazenagem, roteirização e distribuição das mercadorias, conforme proposto no presente trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O arcabouço teórica gerado no presente trabalho está baseada nos conceitos de Controles Internos, Auditoria, Auditoria Operacional, Varejo e Centros Logísticos, conforme exposto a seguir.

2.1. Tipos de Controles Internos

Os controles internos compreendem o plano organizacional e todos os métodos e medidas adotados por uma organização para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o cumprimento de suas políticas de gestão.

No Quadro 1 Tipos de Controles Internos e Exemplos de Aplicações estão apresentados os tipos de controles e suas aplicações..

Quadro 1 Tipos de Controles Internos e Exemplos de Aplicações

Tipo	Descrição e Comentários	Exemplos
Segregação de Funções	Estabelece a independência nas funções de execução operacional, a custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização. Por outro lado, os processos de “downsizing” e o de “se fazer cada vez mais com menos”, tem dificultado a aplicação desse tipo de controle.	Quem realiza o pagamento não pode ser o responsável pela entrada ou registro de títulos e demais documentos para pagamentos. Nesse caso, o departamento financeiro é o responsável pelo pagamento, porem, quem faz o “input” do título para pagamento é a contabilidade. Outro exemplo é o de uma loja de departamentos, onde o vendedor é quem realiza a o atendimento ao cliente e venda e quem confere o valor cobrado com a mercadoria que será entregue é o operador de caixa.
Sistema de Autorização	Compreende o controle das operações de métodos de aprovação de acordo com as responsabilidades e os meios envolvidos.	Podemos mencionar a alçada para aprovação de cheques de clientes em uma loja; por exemplo, a operadora de caixa, após conferência pode receber até R\$ 300,00; R\$ 301,00 a R\$ 500,00 somente com a aprovação de um encarregado acima desse valor, por um gerente. No departamento de compras, o comprador pode colocar e aprovar, isoladamente, um pedido de até R\$ 100.000,00 junto ao fornecedor; De R\$ 100.001,00 até R\$ 300.000,00 em conjunto com um gerente de compras e acima desse valor, um diretor também deverá aprovar.
Sistema de Registro	Compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, a existência de um plano de contas para facilitar o registro, contabilização e preparação das demonstrações contábeis e utilização de um manual descritivo de contas.	Um grande exemplo é o COSIF – o Plano de Contas para as Instituições Financeiras, que consiste no padrão utilizado, por exemplo, pelos bancos, facilitando, inclusive, o controle e a fiscalização por parte do Banco Central.

Fonte: Elaborado pelos Autores

Potanto, o Quadro 1 Tipos de Controles Internos e Exemplos de Aplicações demonstra que existem três tipos de controles internos, isto é, a Segregação de Funções, o Sistema de Autorização e o Sistema de Registro e que podem ser empregados de forma isolada ou combinada dentro de uma organização.

2.2. Objetivos dos Controles Internos

Os objetivos dos controles internos estão elencados a seguir.

- Comprovar a veracidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais.
- Prevenir fraudes e, em caso de ocorrência das mesmas, possibilidades de descobri-las o mais rapidamente possível, determinando sua extensão e profundidade.
- Localizar erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção ao registrarem-se as operações.
- Estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância que se exerce através dos relatórios.
- Salvar os ativos e, de maneira geral, obter um controle eficiente sobre todos os aspectos vitais do negócio.

Assim sendo, para que um auditor execute seus trabalhos de forma a examinar a adequabilidade dos controles internos, necessita, além dos conhecimentos técnicos, possuir familiaridade com os processos operacionais e administrativos da organização; bem como do mercado onde ela atua.

2.3. Interpretação do Conceito de Controle Interno

Pela sua amplitude, o conceito de Controle Interno para ser compreendido corretamente deve ser detidamente examinado quanto do seu real valor, conforme as seguintes aspectos:

- a) O plano da organização, compreendido por sua estruturação e organograma.
- b) Os sistemas administrativos (fluxograma, sistema de pessoal, vendas, compras etc.).

- c) As políticas administrativas (plano de ação, estratégia etc.).
- d) A eficiência do pessoal da empresa.

Portanto, os aspectos elencados acima estão baseados e justificados em conceitos da administração.

2.4. A Relação “Custo-Benefício” dos Controles Internos e da Auditoria.

Os gastos com a implantação e a manutenção de um controle interno não deve exceder os benefícios que dele se espera obter, o mesmo princípio também é válido para a execução dos trabalhos de Auditoria. Isso quer dizer que os controles internos mais sofisticados (normalmente mais onerosos) devem ser estabelecidos para transações de valores relevantes, enquanto os controles menos rígidos devem ser implantados para as transações menos importantes. Adicionalmente, os trabalhos de Auditoria devem buscar, além do essencial, a geração de “saving” que representa a busca pela economia com a redução de gastos decorrentes da simplificação das operações (fazer mais com menos).

2.5. Procedimentos de Auditoria.

Os procedimentos ou técnicas de Auditoria são as investigações ou ferramentas técnicas que, tomadas em conjunto, permitem a formação fundamentada da opinião do auditor sobre as demonstrações contábeis ou sobre o trabalho realizado e para a sua opinião imparcial. Os procedimentos de Auditoria comumente utilizados são dez, a saber:

- Exame físico;
- Confirmação;
- Exame dos documentos originais;
- Conferência de cálculo;
- Exame de escrituração;
- Investigação minuciosa;
- Inquérito;
- Exames de requisitos auxiliares;
- Correlação das informações obtidas;
- Observação.

2.5.1. Exame Físico

O exame físico nada mais é que a verificação “in loco” que deverá fornecer ao auditor a segurança sobre o objeto ou o item examinado e realizar a verificação das seguintes características básicas:

- Quantidade – a apuração das quantidades reais existentes, fisicamente, somente se dando por satisfeito após uma apuração adequada.
- Existência – comprovação através da constatação visual, de que um objeto ou item examinado existe realmente.
- Identificação - comprovação através do exame visual do item específico a ser examinado.
- Autenticidade – poder de discernimento de que o item ou objeto examinado é fidedigno.
- Qualidade – exame visual de que o objeto examinado permanece em uso, não está deteriorado e merece fé.

2.5.2. Confirmação / Circularização

A confirmação implica na obtenção de declaração formal e isenta de pessoas independentes à companhia . Para que o procedimento da confirmação seja efetivo é necessário que:

1º. O pessoal de nível da companhia seja informado sobre o assunto a ser confirmado. Geralmente, o auditor não possui poderes para assinar ou solicitar um pedido de confirmação pela companhia, o que dificulta a obtenção de respostas.

2º. Que o despacho e as respostas dos pedidos de confirmação sejam obtidos diretamente pelo auditor, para que não haja influencia ou modificação pelos funcionários da empresa auditada; bem como adulteração do pedido de

confirmação, na expedição de cartas, endereçamento incorreto, ou interceptação de respostas.

2.5.3. Exame dos Documentos Originais

É o procedimento de Auditoria voltado para a comprovação das transações que por questões legais, comerciais ou de controle são exercidos por documentos comprobatórios de efetividade dessas transações comerciais que compreendem o repasse de propriedade de bens ou serviços prestados por intermédio de documentação hábil que acompanha e atesta a idoneidade de sua realização que é a base de inúmeras ocorrências contábeis, fiscais e legais. Por outro lado, dentro da própria empresa existem transações que merecem também ser evidenciadas por intermédio de documentação que forneça o suporte contábil e ou controle interno de sua realização. Quando o auditor realiza o exame dos documentos originais deve ter sempre em mente:

- Autenticidade – poder de discernimento para verificar se a documentação é fidedigna e merece fé.
- Normalidade – determinação de que a transação realizada é adequada em função da atividade da empresa.
- Aprovação – verificação de que a transação e a documentação suporte foram efetivamente aprovadas por pessoas adequadas e responsáveis.
- Registro – comprovação de que o registro das operações é adequado em função de documentação examinada e esta refletida contabilmente em contas adequadas.

2.5.4. Conferencia de Cálculo

É o procedimento de Auditoria voltado para a constatação da adequação das operações aritméticas. Embora seja este o procedimento de Auditoria mais simples e completo por si mesmo é a única forma de constatação das várias operações que envolvem somas e cálculos. Esta técnica é amplamente

utilizada em virtude da quase totalidade das operações dentro da companhia estar voltada para este processo contábil. Não se deve, em qualquer que seja a situação, subestimar esta técnica, pois a mesma pode revelar erros cometidos e levar a distorções nas demonstrações contábeis.

2.5.5. Exame de Escrituração

É a técnica de Auditoria utilizada para a constatação da veracidade das informações contábeis. Este é o procedimento de Auditoria usado para o constante levantamento de análises, composições de saldo, conciliação etc..

2.5.6. Investigação Minuciosa

A investigação minuciosa nada mais é que o exame em profundidade da matéria auditada que pode ser um documento, uma análise, informação obtida, entre outras. Quando esta técnica é colocada em prática, tem por objetivo certificar que objeto auditado, no momento é fidedigno, devendo o auditor, para tanto ter os conhecimentos contábeis e fiscais necessários para detectar a existência de quaisquer anomalias. A investigação minuciosa deve ser colocada em prática em tudo que o auditor examinar, portanto, ao examinar uma documentação, ou na obtenção de uma informação, o auditor coloca em execução seu julgamento profissional para determinar se a matéria examinada ou informação recebida é fidedigna.

2.5.7. Inquérito

Inquérito consiste na formulação de perguntas e na obtenção de respostas satisfatórias. É um dos procedimentos de Auditoria de grande valia, desde que corretamente aplicado, uma vez que a formulação de perguntas tolas merece, conseqüentemente respostas tolas. O inquérito como procedimento de Auditoria, pode ser utilizado através de declarações formais. Quando da aplicação do inquérito o auditor deve ter em mente que as respostas obtidas deverão ser examinadas para a comparação das informações recebidas.

2.5.8. Exame dos Registros Auxiliares

Os registros auxiliares constituem o suporte da autenticidade dos registros principais examinados. Assim o uso desta técnica deve sempre ser conjugado com o uso de outras que possam comprovar a fidedignidade do registro principal.

2.5.9. Correlação das Informações Obtidas

A correlação das informações obtidas nada mais é do que a relacionamento harmonioso das partidas dobradas. Durante os trabalhos realizados pelo auditor, certamente este executará serviços que terão relações com áreas do balanço ou do resultado do exercício. A medida em que for sendo observado o relacionamento entre estas, o auditor estará efetuando a correlação das informações obtidas.

2.5.10. Observação

A observação é a técnica de Auditoria mais intrínseca, pois esta envolve o poder de constatação visual do auditor. Esta técnica pode revelar erros, problemas ou deficiências através de um exame visual e é uma técnica dependente de argúcia, dos conhecimentos e experiências do auditor que colocada em prática, possibilitará que sejam identificados quaisquer problemas, no item em exame.

2.6. Varejo

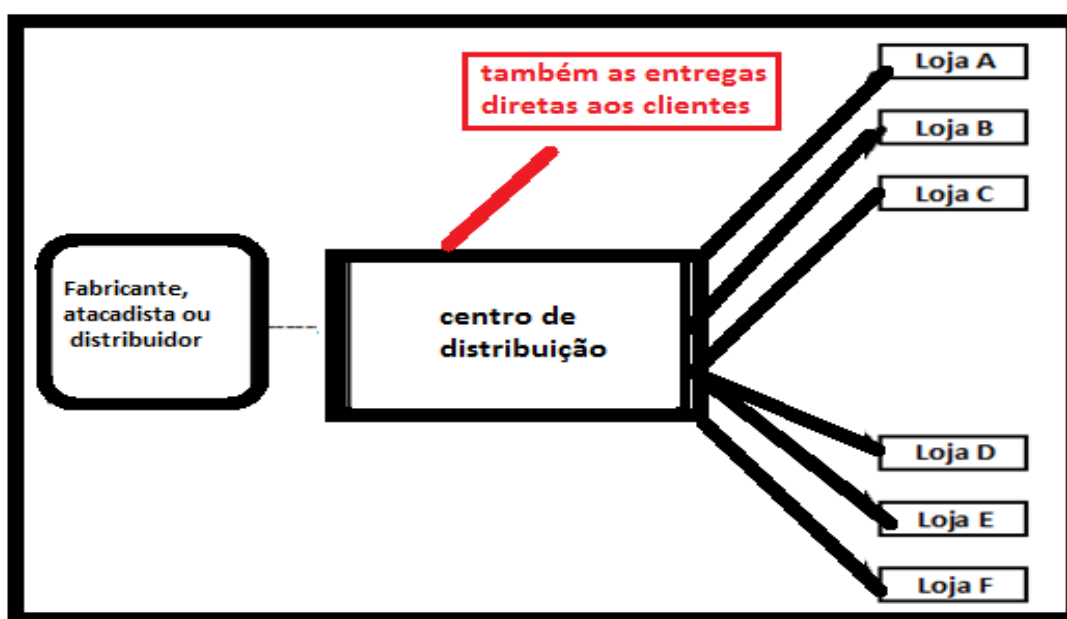
Varejo consiste na comercialização de produtos ou serviços em pequenas quantidades, é também considerado como venda direta por já atender o comprador final sem ajuda de intermediários. É um modelo de negócios.

2.7. Centros de Distribuição

Geralmente, um centro de distribuição possui foco no cliente, servindo como elo entre o fornecedor e o cliente, atendendo as suas demandas de forma direta. Por exemplo, para empresas que servem ao varejo, normalmente os pedidos

são enviados diretamente do centro de distribuição, onde são armazenadas as mercadorias para posterior distribuição. Estratégicamente poderá ser empregado para reabastecer as lojas, otimizando toda a cadeia logística da companhia e aumentando o seu alcance no mercado. A Figura 1 - Ilustração de um CD, mostra que além do papel de reabastecimento das lojas, um CD também poderá realizar as entregas diretamente aos clientes que efetuaram as suas compras por meio dos pontos de venda físicos ou pelos canais eletrônicos (plataformas), como por exemplo, pela “internet”.

Figura 1 - Ilustração de um CD



Fonte: Elaborada pelos Autores

A Figura 1 - Ilustração de um CD também permite perceber que a sua utilização reduz os custos logísticos para os fornecedores, haja vista que realizam as entregas em somente um local que é do CD, sem a necessidade de realizar as seis entregas individuais para cada loja. Um ganho adicional para a cadeia varejista é o de poder administrar melhor seus estoques, evitando excessos ou faltas nos ponto de venda.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa foi elaborada a partir de levantamento bibliográfico existente sobre os temas Auditoria, Auditoria Operacional, Controles Internos, Varejo

e Centro de Distribuição, na tentativa de combina-los e tentar emprega-los em situações práticas dentro do que foi coletado junto ao orientador do presente trabalho e que ficou no Capítulo 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa procurou identificar os principais aspectos que deverão ser examinados por um auditor quando da realização de seus exames de Auditoria em um centro logístico de uma rede varejista; bem como quais são os eventuais problemas com que ele poderá se deparar. A Figura 2 – Escopo dos Trabalhos e Eventuais Problemas, exemplifica os desafios que o auditor poderá enfrentar ao auditar um centro logístico de uma cadeia de lojas.

Figura 2 – Escopo dos Trabalhos e Eventuais Problemas

Escopo	Eventuais problemas
<ul style="list-style-type: none"> □ Nível de motivação e aderência às políticas da entidade, por parte dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores insatisfeitos podem provocar: <ul style="list-style-type: none"> a) Perdas por quebras decorrentes de mau empilhamento, quedas propositadas etc. b) Problemas com clientes por separar equivocadamente mercadorias, gerando erros nas entregas; c) Sabotagem no sistema de endereçamento, dificultando a localização e separação das mercadorias e a conseqüente perda de faturamento. d) Acidentes de trabalho com danos as pessoas e aos demais ativos.
<ul style="list-style-type: none"> □ Arrumação, organização e limpeza. □ Armazenagem □ Distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Um ambiente sujo e desorganizado provoca a baixa estima dos colaboradores e conseqüentemente, queda na produtividade; além de riscos perante todo tipo de fiscalização. • Uma das principais preocupações do gestor de um centro de distribuição é quanto ao espaço físico disponível para a armazenagem, por isso, ele deve estar totalmente sintonizado com a área de compras para impedir que a empresa compre e não tenha onde armazenar. • A qualidade da distribuição, independentemente se é realizada com recursos próprios ou terceirizados, da qualidade da frota e do adequado preparo dos motoristas e ajudantes. Equipes despreparadas geram perdas de clientes (falha na entrega) e custos adicionais com retrabalhos. • O processo de elaboração de rotas (roteirização), pois, as falhas geram custos adicionais e atrasos nas entregas etc.

Fonte: Elaborada pelos Autores

Conforme apresenta a Figura 2 – Escopo dos Trabalhos e Eventuais Problemas, existem vários aspectos que poderão ser observados pelo auditor, desde

que ele esteja preparado para identificar os problemas e propor as soluções necessárias.

4.1. Nível de Motivação e Aderencia às Políticas da Empresa

A Figura 2 – Escopo dos Trabalhos e Eventuais Problemas traz no que se refere ao nível de motivação, satisfação e obediência às normas por parte dos colaboradores a indicação de que eles poderão, se insatisfeitos ou desmotivados, provocarem diversos prejuízos e falhas operacionais cujos resultados impactariam na qualidade do atendimento ao consumidor final através da geração de deficiências no nível de serviço da organização.

4.2. Arrumação, Organização e Limpeza

Já por meio da observação do ambiente interno do centro de distribuição, o auditor poderá identificar o seu nível de organização. Se notar um cenário de desordem e sujeira, certamente serão encontrados outros problemas subjacentes, incluindo a ausência de gerenciamento e controle interno.

4.3. Armazenagem

No que se refere a armazenagem, cabe ao auditor verificar o uso correto dos equipamentos, as condições em que as mercadorias são estocadas, o sistema de endereçamento para facilitar a localização dos itens estocados para proporcionar agilidade nos processos de “picking” e “packing”, isto é, na separação e no embalagem para a entrega. Um bom processo de armazenagem, além de dar agilidade nas entregas, evita problemas com perdas e rupturas de estoque, que consistem na ausência da mercadoria para a entrega ao cliente. Ainda dentro do item armazenagem, cabe ao auditor verificar o excesso de determinadas mercadorias, indicando eventuais problemas por parte da área de compras da organização.

4..4. Distribuição

Nos trabalhos de Auditoria que contem a distribuição de mercadorias, quer sejam as transferências para as lojas, as devoluções aos fornecedores e, em maior grau, as entregas aos clientes, o auditor deverá ficar atento aos seguintes aspectos:

- uso do veículo correto em relação ao trajeto a ser percorrido e ao volume da carga a ser transportada.
- otimização dos roteiros para os veículos buscando a economia em pedágios, combustíveis e pessoal utilizado na distribuição.
- Conferencia das mercadorias embarcadas nos veículos de transporte, evitando erros nas entregas e eventuais desvios (furtos).
- Verificação de eventuais favorecimentos de determinadas transportadoras em caso do uso de frota terceirizada.

Além dos elementos já identificados, ainda existem outros como a cobrança indevida de reparos em borracharias, desvios de combustíveis etc..

5. CONCLUSÃO

Por meio do conteúdo desenvolvido no presente trabalho, é possível notar a enorme responsabilidade dos auditores em razão dos exames de Auditoria desenvolvidos por eles em um centro de distribuição que, quando bem realizados, poderão trazer benefícios a uma organização varejista. Por outra lado, quando mal ou não realizados, deixarão passar boas oportunidades de aprimoramento operacional e de ganhos financeiros diante da economia que poderia ser trazida pela redução de gastos e da eliminação de falhas. Adicionalmente, é possível observar que para a realização de trabalhos de Auditoria de boa qualidade, é preciso que o auditor seja devidamente capacitado e que conheça profundamente a organização e o mercado em que ela atua.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria conceitos e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação – Um enfoque gerencial** São Paulo: Atlas, 1991.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. Tradução: Sérgio Nascimento. 6ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

GIL, Antonio Loureiro. **Auditoria operacional e de gestão: qualidade de Auditoria**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Luis Martins e DINIZ Fº, André. **Curso Básico de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Érika; REZENDE, C. **A Influência da Auditoria Interna no Processo Decisório Organizacional**. Revista De Estudos Interdisciplinares Do Vale Do Araguaia - REIVA, v. 2, n. 2, ISSN 2595-7090. Santos, 25 de junho de 2019. Disponível em: . Acesso em: 28.abr.2024.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz; ARIMA, Carlos Hideo. **Fundamentos de Auditoria de Sistemas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZUCCHI, Alberto Luiz. **Contribuição ao Estudo da Auditoria de Gestão**. Dissertação de Mestrado em Controladoria, São Paulo: FEA/USP – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2013..

A TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO NA INDÚSTRIA NOS DIAS ATUAIS

Ana Caroline Peliciari Simon
Graduanda em Eng. de Produção - Uni-Facef
acaroline.simon@gmail.com

João Vitor de Oliveira Alves
Graduando em Eng. de Produção - Uni-Facef
jovialves9@outlook.com

Muryllo José Mantovani
Graduando em Eng. de Produção - Uni-Facef
muryllomantovani16@gmail.com

Prof. Dr. Flavio Costa
Doutor em Eng. Produção – UFSCar
Docente no Uni-Facef
flaviohenrique@facef.br

Ana Lúcia Bassi
Doutora em Ciências – UFSCar
Docente no Uni-Facef
analuciabassi@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

No contexto dinâmico da economia globalizada, o Planejamento e Controle da Produção (PCP) surge como um elemento fundamental para a prosperidade das organizações industriais. Desde os primórdios da produção em massa no início do século XX até os complexos sistemas de manufatura ágil dos dias atuais, a administração eficiente da produção tem desempenhado um papel crucial como um impulsionador do crescimento econômico e social em escala global.

O setor industrial desempenha um papel crucial na economia atual, fornecendo bens e serviços essenciais à sociedade e gerando uma quantidade significativa de empregos em diversas áreas. Desde as indústrias tradicionais, como automotiva e manufatura, até as tecnologias emergentes de informação e comunicação, é vital para a competitividade e sustentabilidade dessas organizações

possuir um planejamento eficiente da produção e dominar técnicas e ferramentas que auxiliem na programação, planejamento e execução de suas atividades. A evolução histórica do Planejamento e Controle da Produção (PCP) reflete as mudanças significativas nas práticas e tecnologias de manufatura ao longo do tempo. Desde os métodos iniciais de gestão da produção até os sistemas integrados de planejamento de recursos empresariais (ERP) e as abordagens de produção enxuta, houve uma progressão contínua em direção à otimização dos processos e recursos de produção.

Na gestão do planejamento e controle da produção, as organizações buscam constantemente maneiras de otimizar seus processos para atingir metas de produção e satisfazer as demandas do mercado. Isso envolve uma série de atividades, desde a previsão da demanda até o acompanhamento do desempenho da produção em tempo real. Segundo Slack *et al* (2023, p. 320):

“Planejamento e Controle dizem respeito às atividades que tentam conciliar as demandas do mercado com a habilidade dos recursos da operação para entregá-las. Fornece os sistemas, procedimentos e decisões que reúnem diferentes aspectos do suprimento e da demanda”.

Nesse contexto, o PCP tem a finalidade de servir como um setor de apoio no setor produtivo, de forma que as informações sejam tratadas de uma forma eficaz.

O objetivo deste artigo é realizar uma análise abrangente do Planejamento e Controle da Produção (PCP), abordando tanto seus fundamentos teóricos quanto suas aplicações práticas.

Ao examinar os marcos históricos, os desafios contemporâneos e as tendências futuras, procura-se contribuir para uma compreensão mais profunda deste domínio crucial da gestão industrial. Por meio desta pesquisa, buscamos oferecer uma análise que traga perspectivas valiosas, capazes de enriquecer e aprimorar as práticas de planejamento e controle da produção em um cenário empresarial cada vez mais complexo e dinâmico.

2. PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Para que uma produção seja feita de modo que a entrega do serviço ou produto

seja feita ao cliente de forma eficaz, é importante que as atividades realizadas para tal produção sejam planejadas e controladas. Segundo Tubino (2017) “como departamento de apoio, o PCP é responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma a atender da melhor maneira possível aos planos estabelecidos nos níveis estratégico, tático e operacional”.

Já segundo Slack (2023), o PCP administra informações de diversas áreas do sistema produtivo, como lista de materiais, marketing, manutenção, compras e suprimentos, entre outros.

Para Slack *et al.* (2023) o planejamento e controle de uma operação, existem vários princípios e métodos que podem ser seguidos, como a gestão da capacidade, gestão de estoque, gestão de rede de suprimento e sistemas de planejamento e controle - como o ERP (*Enterprise Resources Planning*).

Desse modo, a gestão do planejamento e controle da produção é uma atividade complexa que requer uma combinação de planejamento estratégico, coordenação eficaz e uso de ferramentas e técnicas adequadas. Ao adotar abordagens modernas e eficientes, as organizações podem aumentar sua produtividade, reduzir custos e melhorar sua competitividade no mercado, Slack (2023).

Segundo Slack *et al.* (2023, p. 322), o planejamento é uma formalização do que deverá acontecer em algum tempo futuro, é uma intenção, uma vez que não garante que realmente ocorrerá como planejado.

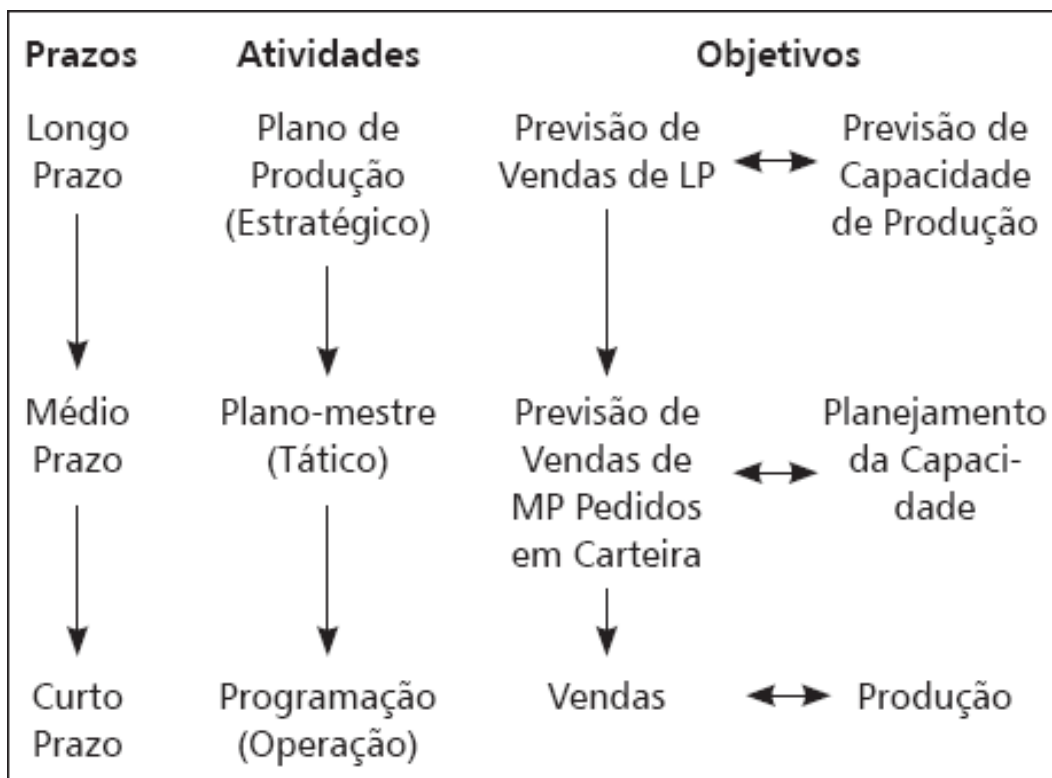
Complementando sobre o planejamento o que o autor Slack *et al.*, Corrêa e Giansesi (2018, p.18), relatam que para um bom planejamento de produção é necessário que objetivos claros sejam estabelecidos.

Já para o controle, em Slack *et al.* (2023, p. 322), define como o processo de lidar com esses tipos de mudança. Dessa forma, caso o planejamento não seja bem-sucedido ou ocorra alguma mudança, o controle permite que os planos sejam refeitos a curto prazo ou que a operação sofra ajustes, de modo que atinjam os objetivos estabelecidos pelo plano de produção.

O Sistema Produtivo é, segundo Tubino (2017, p. 2), o sistema que converte

entradas (insumos) em saídas (produtos) e que atendem às necessidades dos clientes por meio de um processo de transformação. É possível dividir o sistema produtivo relativo ao prazo, sendo as classificações: curto, médio e longo prazo.

Figura 1 - Prazo, atividades e objetivos.



Fonte: TUBINO, 2017. p. 3.

A Figura 1, define as atividades e os objetivos de acordo com os prazos definidos. Segundo o autor, em um longo prazo, o plano de produção tem atividades em um nível estratégico, o plano visualiza a capacidade produtiva que o sistema deverá trabalhar com base em uma previsão de demandas a longo prazo. Com esse plano estratégico, é possível que a empresa encaminhe recursos físicos e financeiros para esse plano de produção, sem que seu desempenho seja comprometido e de forma que o objetivo seja cumprido.

A médio prazo, considera-se que o plano de produção já esteja feito e sirva de base para o sistema produtivo, cria-se, portanto, o Plano Mestre de Produção (PMP), o qual gerencia essa produção para que o sistema seja operado de uma forma mais eficiente, e cria-se táticas para manobrar o sistema produtivo (adiantar a produção,

definir horas por turno, terceirizar a produção etc.) Tubino (2017).

A curto prazo, com o plano de produção e a Tática da Operação já definidos, será feito um programa de produção, cujo sistema é operado dentro da tática já montada.

Características como volume e variedade tem efeito direto sobre o planejamento e controle da produção. Segundo Slack *et al.* (2023, p. 323), as operações que produzem alta variedade de serviços ou produtos em volume relativamente baixo terão clientes com diferentes exigências e usarão processos diferentes das operações que criam serviços ou produtos padronizados em alto volume. A Figura 2, apresenta os efeitos de volume-variedade no planejamento e controle.

Figura 2 - Efeitos de Volume -Variedade no planejamento e controle.

Volume	Variedade	Responsividade ao cliente	Horizonte de planejamento	Principais decisões de planejamento	Decisões de controle	Robustez
Baixo	Alta	Lenta	Curto	Tempo	Detalhadas	Alta
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Alto	Baixa	Rápida	Longo	Volume	Agregadas	Baixa

Fonte: SLACK *et al.*, 2023. p. 323.

Nesta Figura 2, observa-se que em um projeto de alta variedade, o autor define que o produto/serviço só poderá ser realizado, assim que seja solicitado pelo cliente, e no processo o tempo de responsividade ao cliente é lenta, o horizonte de planejamento é curto, as principais decisões de planejamento são relativas ao tempo, as decisões de controle são detalhadas e a robustez é alta, Slack (2023).

Já em um projeto de baixa variedade, os clientes esperam que a entrega seja instantânea, e no processo a responsividade ao cliente é rápida, o horizonte de planejamento é longo, as principais decisões de planejamento são referentes ao volume, as decisões de controle são agregadas e a robustez é baixa, Slack (2023).

O planejamento e controle também sofre alterações com o suprimento e a demanda, uma vez que, segundo Slack *et al.* (2023, p. 324) o planejamento e controle são o processo de conciliar a demanda com o suprimento, no entanto, por conta de o futuro não ser totalmente previsível, os acontecimentos futuros podem tornar o planejamento e controle difíceis, causando incerteza no processo e na demanda.

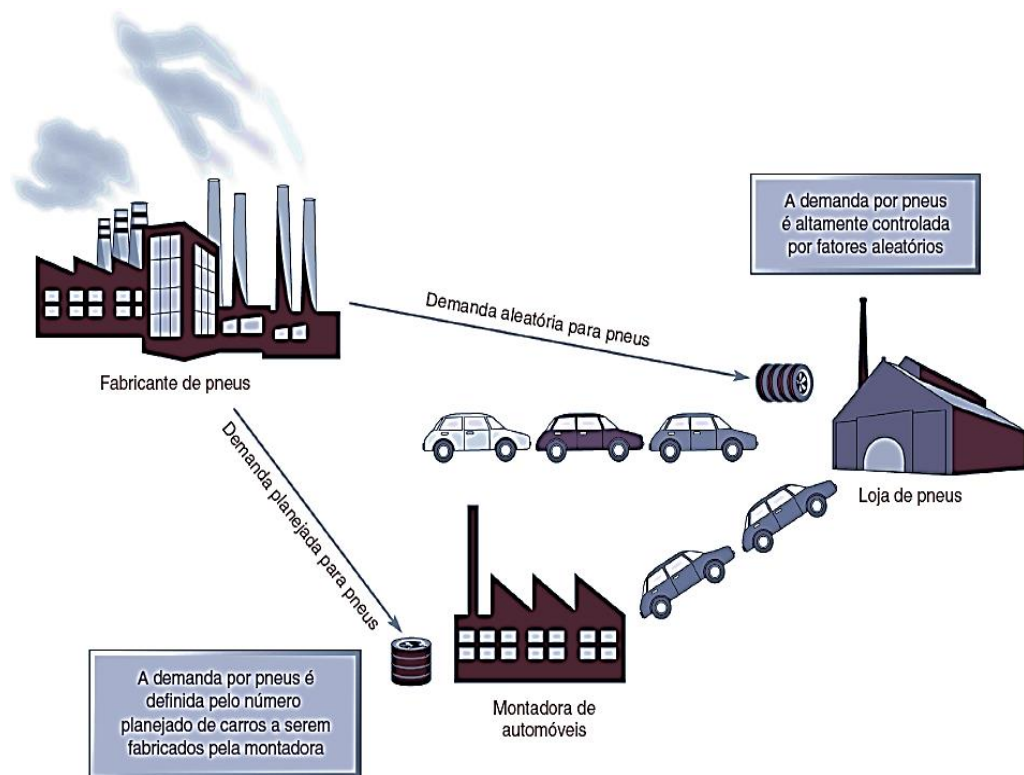
A demanda, para Corrêa e Gianesi (2018), pode ser caracterizada como dependente ou independente, em casos de demanda dependente, a demanda pode ser prevista com mais certeza, uma vez que ela está diretamente relacionada com algum outro fator já conhecido.

Ainda sobre o mesmo autor, a linha de demanda dependente identifica as quantidades do item em questão que serão vendidos no futuro, como parte de algum outro produto, como exemplo, a tela de um celular, quanto maior a demanda de celulares, maior será a demanda dependente das telas, a demanda de telas encomendadas será diretamente relacionada com a demanda de celulares fabricados.

Já a demanda independente pode ser classificada, segundo Corrêa e Gianesi (2018, p. 28) como uma demanda que ocorrerá de forma independente da demanda de qualquer outro item no sistema, e, por isso, para Slack *et al.* (2023, p.325) precisam suprir a demanda futura sem saber exatamente qual ela será, como exemplo, é possível citar uma loja que faz a venda de pneus. A loja deve tomar decisões sobre a quantidade de pneus e estoque baseado na previsão de demanda.

Portanto, casos de demanda independente, faz-se necessário uma estimativa da demanda futura para gerenciamento dos recursos, de forma que a demanda seja suprida. Na Figura 3, o autor exemplifica a diferença entre demanda dependente e independente.

Figura 3 - Demanda dependente e independente.



Fonte: SLACK *et al.*, 2023. p. 325.

Analisando a Figura 3, observa-se que uma montadora de automóveis tem uma demanda dependente, de forma que seja diretamente relacionada com a quantidade de carros que são vendidos. Já uma loja de pneus não tem uma demanda dependente com outros produtos/serviços, de forma que um controle de fatores aleatórios se faz necessário para o controle de demanda deste item.

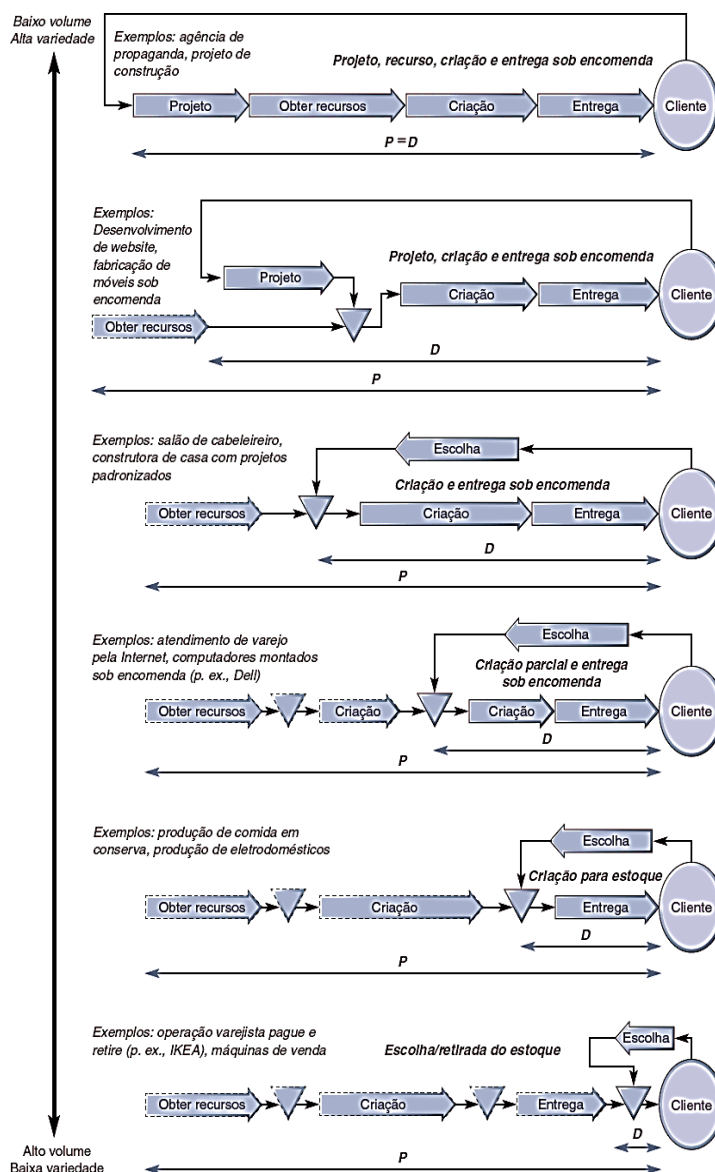
A natureza do PCP está diretamente relacionada com a resposta à demanda, segundo Slack *et al.* (2023, p 325), a atividade de planejamento e controle variará, dependendo de quanto trabalho é feito antes que a demanda seja conhecida, as operações distinguem-se em vários aspectos, algumas operações têm serviços e produtos com operações padronizadas, sendo possível criá-los antes de uma demanda conhecida.

Para Slack *et al.* (2023), é o caso de produtos domésticos, que possuem estoque; algumas operações têm produtos e serviços previsíveis, nestes casos, é possível criá-los antes da demanda, como o caso da venda de notebooks, os

componentes são criados e estocados, então, com o pedido do cliente, o notebook é montado de acordo com as peças especificadas; outras produções são relativamente padronizadas, mas não são criadas até o pedido do cliente, é o caso da construção de uma casa, que normalmente é uma fabricação feita sob encomenda; e por fim, algumas operações confiam na natureza da demanda, mas por falta de detalhes, mantém os recursos necessários para a transformação, mas de fato o faz apenas com o pedido do cliente, é o caso de empresas de *web design*.

A Figura 4, mostra a relação P:D de uma operação, comparando o tempo que o cliente precisará esperar pelo serviço ou produto e o tempo total da realização de atividades.

Figura 4 - Razão P:D



Fonte: SLACK et al. 2023, p. 327.

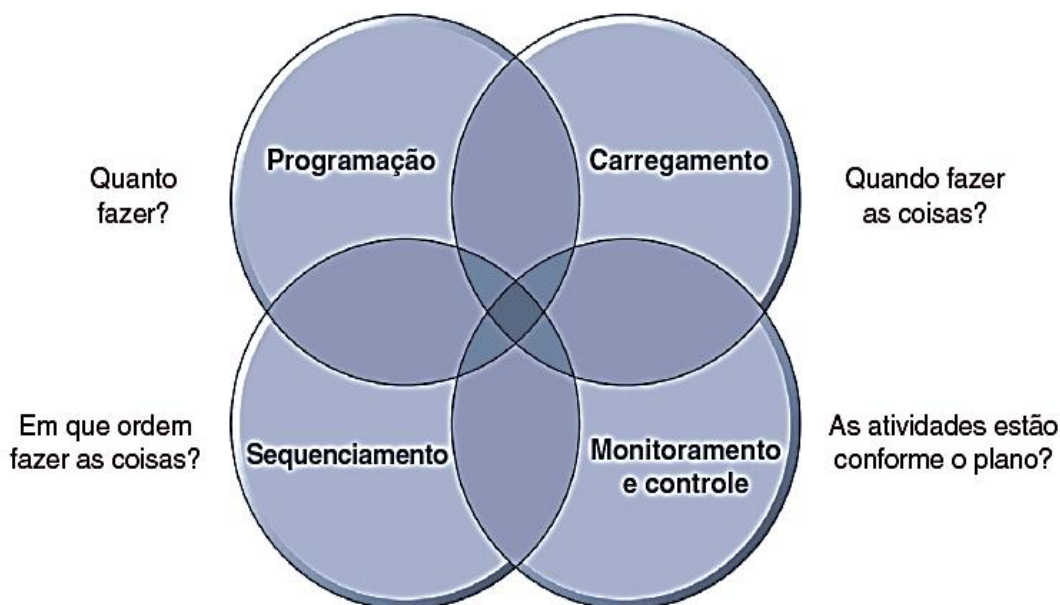
Na Figura 4, pode-se observar uma relação entre a resposta à demanda e as características de volume-variedade do produto/serviço, a razão P:D é outra forma de caracterizar a escala gradual de planejamento e controle, que segundo os autores, a razão faz um comparativo entre o tempo total que os clientes esperam pelo serviço ou produto (Tempo de Demanda - D), e o tempo total de atravessamento da produção, sendo o tempo total desde a obtenção de recurso até a entrega do produto/serviço em mãos ao cliente (Tempo total de Atravessamento - P). Os tempos de P e D variam conforme a operação.

Na imagem da Figura 4, é ilustrado a razão P:D para cada tipo de operação, sendo possível observar na imagem que, quanto menor o volume e maior a variedade, mais próximos serão os valores de P:D. Quanto maior o volume e menor a variabilidade, maior torna-se a razão entre P:D e as atividades relativas ao planejamento e controle da produção tornam-se mais especulativas - em casos que a razão P:D aproxima-se de 1, a incerteza é eliminada.

Segundo Slack *et al.* (2023, p. 327) ao reduzir sua razão P:D, a produção reduz seu grau de atividade especulativa e sua dependência da previsão (embora a má previsão levará a outros problemas).

2.1. Atividades de planejamento e controle

Segundo Slack *et al.* (2023, p. 329), o planejamento e controle requer a conciliação do suprimento e da demanda em termos de volume, *timing* e qualidade, para isso, as atividades de planejamento e controle incluem: o carregamento, em que verifica a capacidade de trabalho e define quais tarefas serão executadas; o sequenciamento, o qual determina a ordem em que as atividades serão executadas; a programação, que estabelece as datas que serão realizadas as atividades; e o monitoramento e controle, que monitora se as atividades estão ocorrendo conforme o plano. A Figura 5, apresenta a função de monitorar e controlar o planejamento e controle da produção.

Figura 5 - Atividades de planejamento e controle.

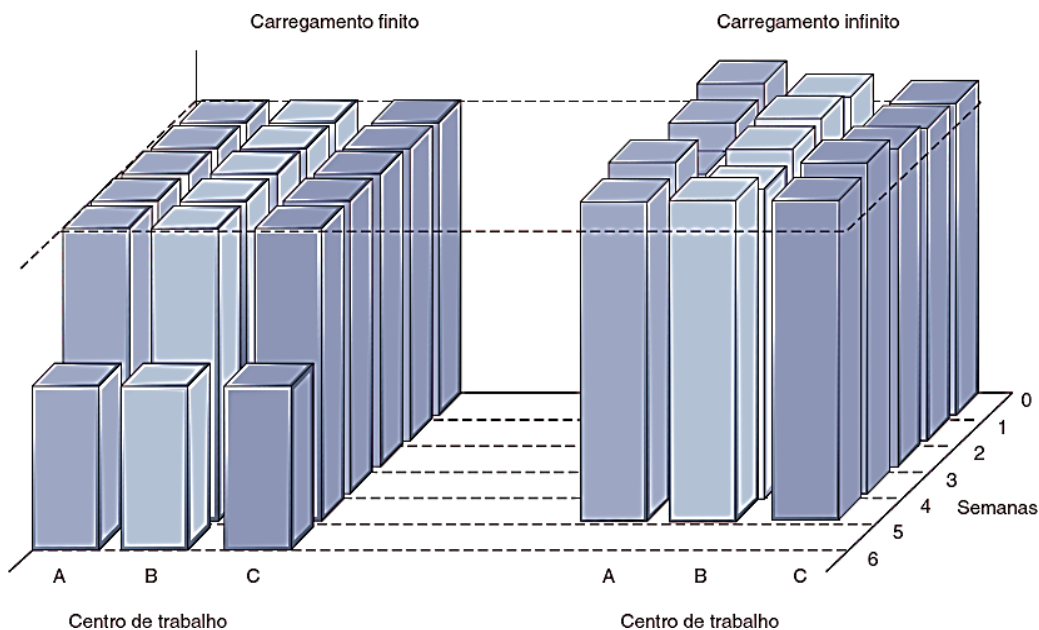
Fonte: SLACK *et al.*, 2023. p. 329

No que diz respeito ao carregamento, Guerrini (2018, p. 185) apresenta que o carregamento verifica a quantidade a ser fabricada de cada produto a cada vez e a carga de trabalho alocada aos equipamentos, define dois tipos de carregamento: o finito, quando a produção é determinada e com limitação; e o infinito, quando não tem uma produção determinada ou limitada, mas adequa-se à demanda.

Segundo Slack *et al.* (2023, p. 329) para qualquer dado nível de demanda, um sistema de planejamento e controle deve ser capaz de indicar as implicações para o carregamento em qualquer parte da operação.

Para Guerrini (2018), o carregamento infinito ocorre em produções em que: não é possível limitar a carga; quando não é necessário limitar a carga; e quando a limitação não inviabiliza o custo. A Figura 6, representa centros de trabalhos, com carregamentos finitos e infinitos em três centros de trabalho, sendo eles A, B e C:

Figura 6 - Carregamento finito e infinito.



Fonte: Slack, 2023. p. 330.

O carregamento finito limita a carga, segundo a Figura 6, levando em consideração a sua capacidade, e o carregamento infinito, a capacidade é excedida, de forma que os trabalhos não sejam atrasados.

O sequenciamento é definido após a definição relativa ao carregamento, que segundo Guerrini (2018, p. 189) o sequenciamento estabelece a ordem em que as atividades serão executadas, a partir da carga de trabalho definida, além disso, faz a alocação de tarefas nos diferentes centros de trabalho, e a sequência pode ser determinada focalizando ou o processo, ou o produto.

Segundo Slack *et al.* (2023, p. 331), as prioridades de uma operação são estabelecidas por meio de um conjunto preestabelecido de regras, a saber: restrições físicas, atividades em que a natureza dos *inputs* determinam a prioridade e sequenciamento de trabalho, como tingimento de jeans, em que tons mais claros devem ser colocados antes dos mais escuros; prioridade do cliente, o sequenciamento é feito com base no processamento de alguns clientes antes de outros, por conta de importância do cliente ou outros motivos.

O sequenciamento de clientes é utilizado em hospitais, levando em consideração a gravidade e a priorização do cliente; data prevista, nestes casos, o

trabalho é sequenciado de acordo com a data de entrega, sem que seja levado em consideração o volume de trabalho ou prioridade do cliente.

Outras regras de sequenciamento, também são muito utilizadas: último a chegar, primeiro a sair (LIFO - *last in, first out*). Este método geralmente é escolhido por motivos práticos, como o descarregamento de um elevador; primeiro a chegar, primeiro a sair (FIFO - *first in, first out*), os trabalhos são alocados com base na ordem de chegada, por exemplo em uma fila; tempo de operação mais longo, utilizado em casos em que as operações devem sequenciar trabalhos mais longos em primeiro lugar; tempo de operação mais curto, muito utilizado em operações privilegiadas falta de disponibilidade de caixa da empresa para realização de operações mais longas, de forma que providencie faturamento mais rápido para empresa (Slack *et al.* , 2023).

De acordo com Slack *et al.* (2023. p. 335), alguns objetivos de desempenho geralmente são mais utilizados para avaliar as regras de sequenciamento, são eles: atender o cliente na data prevista, gerando confiabilidade; minimizar o tempo de fluxo no processo, garantindo maior velocidade; minimizar o trabalho no processo, privilegiando o elemento de custo; e minimizar o tempo ocioso, elemento que também privilegia o elemento de custo.

Segundo Guerrini (2023, p. 200), a programação estabelece as datas para iniciar e terminar uma tarefa, e é realizada após a definição do carregamento e sequenciamento.

Já Slack *et al* (2023) define a programação como uma das tarefas mais complexas na administração da produção. Na programação orientada para frente, Guerrini (2018, p. 203), faz com o que o trabalho se inicie logo que ele chega ao centro de produção e o equipamento esteja disponível, já a programação orientada para trás inicia a programação no momento possível, de forma que não sofra atraso. O Quadro 1 apresenta as vantagens da programação para frente e para trás.

Quadro 1 - Vantagens da programação para frente e para trás

Vantagens da programação para a frente	Vantagens da programação para trás
Alta utilização de mão de obra — os trabalhadores sempre começam a trabalhar para se manter ocupados	Custos de materiais mais baixos — os materiais não são usados até que necessários, retardando, assim, a agregação de valor até o último momento
Flexível — as folgas de tempo no sistema permitem que algum trabalho inesperado seja programado	Menos exposto ao risco no caso de mudança de programação pelo cliente
	Tende a focar a operação nas datas prometidas ao cliente

Fonte: SLACK *et al.* 2023, p. 338.

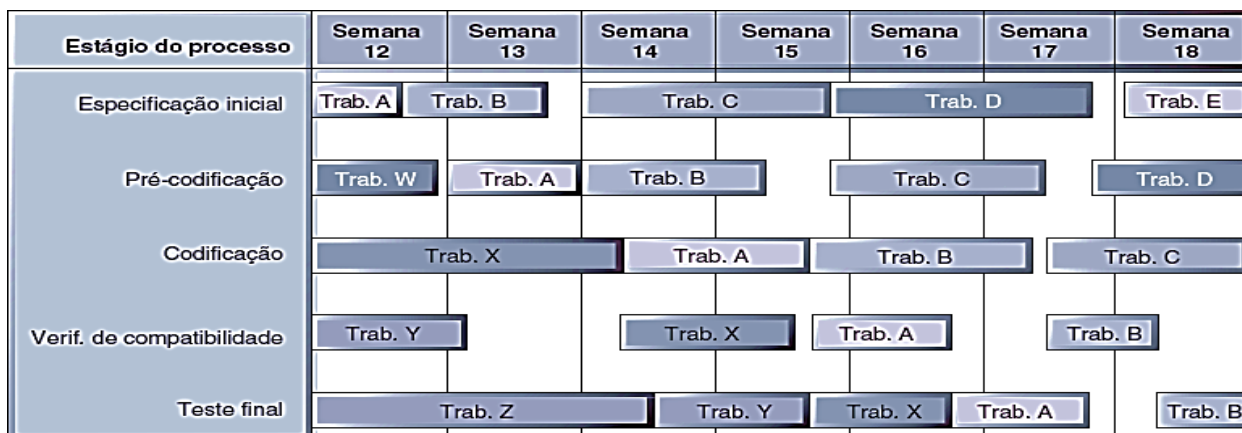
Ao analisar o Quadro 1, entre as vantagens da programação para frente, é possível mencionar a alta utilização de mão de obra e a flexibilidade; e na programação para trás, é possível mencionar como vantagens os custos mais baixos de materiais, a menor exposição aos riscos em casos de mudança de programação e o maior foco nas datas prometidas aos clientes.

Segundo Slack *et al* (2023, p. 338) a escolha entre a programação para a frente e para trás depende bastante das circunstâncias.

O Gráfico de Gantt ou Gráfico de Barras (Figura 7), é um método de programação que leva em consideração o tempo de produção de cada pedido, e representa o tempo, em barras, da produção de cada pedido. Estes não são uma ferramenta de otimização; simplesmente facilitam o desenvolvimento de programações alternativas por meio de uma comunicação eficaz. (Slack *et al.*, 2023).

Por meio da análise do gráfico (Figura 7), é possível obter uma representação visual da operação, além de ser possível testar programações alternativas.

Figura 7 - Gráfico de Gantt.



Fonte: SLACK, 2023. p. 339.

Já o monitoramento e controle pode ser feito após as etapas de carregamento, sequenciamento e programação. Assim, um sistema de planejamento e controle deve ser capaz de detectar desvios dos planos em um cronograma que permita uma resposta apropriada. Dessa forma, desvios podem ser detectados e um replanejamento será considerado. Faz-se necessário, no entanto, refletir sobre qual a melhor forma de realizar essa intervenção. Existem sinais de intervenção que empurram o trabalho no decorrer dos processos, e outros que puxam o trabalho quando se faz necessário. segundo Slack *et al.* (2023, p. 341).

Os *softwares* para planejamento e controle da produção, Guerrini (2018, p. 24), apresenta:

“A cada nível e função há a aplicação de ferramentas computacionais específicas, desde planilhas eletrônicas, passando pelo sistema integrado de gestão, até softwares especialistas em programação da produção e gerenciamento do banco de dados do processo de fabricação”.

Segundo Slack *et al.* (2023, p. 479), os sistemas de planejamento e controle são formas de processar informações, de forma que deem suporte e auxílio na tomada de decisão e execução de tarefas relacionadas à atividades de planejamento e controle da produção, e os pontos comuns entre diferentes sistemas:

“uma interface de cliente que forma um elo de informação bidirecional entre as atividades da operação e seus clientes; uma interface de suprimento que faz o mesmo para os fornecedores da operação; um conjunto de mecanismos básicos sobrepostos que executam tarefas básicas, como carregamento, sequenciamento, programação e monitoramento e controle; um mecanismo de decisão envolvendo pessoal de produção e sistemas de informação, que toma ou confirma decisões de planejamento e controle”.

O ERP é um sistema de informação, segundo Slack *et al.* (2023), que visa integrar as informações e auxiliar no planejamento e controle da produção, o *software* faz uma integração em torno de um banco de dados, o que pode beneficiar muito o desempenho das empresas. Alguns benefícios da implementação de um ERP no âmbito corporativo podem ser citados: integrar a informação e dar a ela uma melhor visibilidade, prevendo à empresa um senso de controle das operações, o que pode ser benéfico para a melhoria contínua da empresa; oferece uma comunicação mais sofisticada com o cliente, parceiros e fornecedores, de modo que as informações sejam disseminadas e comunicadas de forma mais rápida e precisa; e

oferece uma integração entre cadeias de suprimento.

3. METODOLOGIA

Na história da indústria, impulsionando a eficiência e a competitividade das organizações. Desde os primórdios da produção em massa até os dias atuais, o PCP passou por uma evolução significativa, acompanhando as mudanças tecnológicas e as demandas do mercado.

Ao longo deste artigo, exploramos os fundamentos teóricos e as aplicações práticas do PCP, desde os princípios básicos de gestão da capacidade e controle de estoque até a implementação de sistemas de informação avançados, como os ERPs. A análise das atividades de planejamento e controle, como carregamento, sequenciamento, programação e monitoramento, revelou a complexidade e a importância dessas funções na gestão eficaz da produção. Além disso, discutimos as diferentes abordagens e ferramentas utilizadas para otimizar essas atividades, destacando a importância de sistemas integrados e tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, na melhoria do desempenho operacional.

O presente artigo teve como base o método de pesquisa qualitativa, bibliográfica e exploratória, onde foram realizados estudos através de artigos acadêmicos, monografias e também por meio de um estudo de caso real no contexto de um Hospital Veterinário, que demonstramos como os princípios do PCP podem ser aplicados em uma variedade de setores e organizações, contribuindo para a prestação de serviços de alta qualidade e a satisfação do cliente. No entanto, é importante reconhecer que cada operação é única e requer abordagens personalizadas para alcançar seus objetivos específicos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No estudo de caso em um Hospital Veterinário, pode ser aplicado os princípios do planejamento e controle da produção conforme descritos no referencial

teórico apresentado neste estudo.

Gestão da Capacidade e Recursos: O hospital animal precisa coordenar e aplicar seus recursos de forma a atender às necessidades dos pacientes e clientes de maneira eficiente. Isso inclui a gestão dos veterinários, equipe de apoio, instalações e equipamentos médicos para garantir que a capacidade produtiva seja utilizada da melhor maneira possível, conforme mencionado por Tubino (2017) e Slack *et al.* (2023).

Gestão de Estoque: Assim como em qualquer outra operação, o hospital precisa gerenciar seu estoque de medicamentos, suprimentos médicos, alimentos para animais e outros recursos essenciais. Isso envolve prever a demanda, manter níveis adequados de estoque para evitar escassez ou excesso, e garantir a disponibilidade dos itens necessários quando necessário, conforme destacado por Slack *et al.* (2023).

Gestão da Rede de Suprimentos: O hospital depende de uma rede de fornecedores para obter os insumos necessários para o tratamento dos animais. Portanto, é crucial estabelecer e manter relações eficazes com esses fornecedores para garantir um fluxo contínuo de suprimentos de qualidade, como mencionado por Slack *et al.* (2023).

Sistemas de Planejamento e Controle: Implementar sistemas eficazes de ERP e de planejamento e controle é fundamental para garantir que as operações do hospital funcionem sem problemas. Isso inclui a utilização de sistemas de informação para monitorar a demanda, agendar consultas e procedimentos, alocar recursos e garantir a qualidade do atendimento, conforme discutido por Tubino (2017) e Guerrini (2018).

No contexto do Hospital Animal, esses princípios foram aplicados para otimizar a prestação de serviços veterinários, garantindo o atendimento eficiente e de alta qualidade aos animais e seus donos. A gestão adequada dos recursos, estoque e rede de suprimentos, aliada a sistemas de planejamento e controle eficazes, contribuirá para a excelência operacional e o sucesso do hospital.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do sistema de PCP representou um marco importante na evolução do Hospital Animal, possibilitando uma gestão mais eficiente e integrada de seus recursos e processos. A experiência demonstrou a importância de investir em tecnologias e práticas de gestão adequadas para acompanhar as demandas crescentes do mercado e garantir a excelência no atendimento aos clientes e seus animais de estimação.

Em suma, o Planejamento e Controle da Produção continua a desempenhar um papel fundamental na gestão eficiente das operações industriais, proporcionando às organizações as ferramentas e técnicas necessárias para enfrentar os desafios de um mercado globalizado e em constante evolução. Ao continuar a acompanhar as tendências e inovações neste campo, as empresas podem melhorar sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu Gustavo N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP**. 6ª edição. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597018554. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018554/>. Acesso em: 27 mar. 2024.

GUERRINI, Fabio M. **Planejamento e controle da produção: modelagem e implementação**. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788595152519. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152519/>. Acesso em: 27 mar. 2024.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; BURGESS, Nicola. **Administração da produção**. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559775187. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775187/>. Acesso em: 27 mar. 2024.

TUBINO, Dalvio F. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 3ª edição. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013726. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013726/>. Acesso em: 27 mar. 2024.

**IGUALDADE DE GÊNERO NO EMPREGO E SALÁRIO: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS****Iandra Tavares
Yasmin Prata
Luis Guilherme Rezende Nunes****INTRODUÇÃO**

É inaceitável que, já na segunda década do século XXI, ainda nos deparemos com questões de gênero que persistem e demandam discussões. As disparidades de gênero não se limitam apenas ao contexto do mercado de trabalho, mas permeiam diversas esferas da sociedade, representando uma afronta aos direitos humanos e fundamentais. A desigualdade salarial entre homens e mulheres é um exemplo emblemático dessa realidade, evidenciando a urgência de uma reflexão mais profunda sobre o tema. Mesmo com qualificações semelhantes e ocupando cargos idênticos, é alarmante constatar que muitas mulheres continuam a receber salários inferiores aos de seus colegas do sexo masculino em condições equivalentes. Esse cenário não apenas contradiz os princípios constitucionais de igualdade, mas também revela uma injustiça flagrante que precisa ser enfrentada e corrigida urgentemente.

Por outro lado, a falta de igualdade de tratamento constitui uma violação dos direitos fundamentais, uma vez que tanto homens quanto mulheres, ao exercerem as mesmas atividades profissionais e possuírem a mesma formação, devem ser remunerados de forma equitativa. Além disso, é imprescindível considerar que as mulheres enfrentam não apenas suas obrigações laborais, mas também uma carga adicional de responsabilidades familiares e domésticas. Essa realidade, conhecida como "dupla jornada", resulta em uma sobrecarga de trabalho que precisa ser reconhecida e mitigada.

No ambiente de trabalho, a disparidade de gênero não se limita apenas à discrepância salarial, mas também abrange as condições laborais desiguais. A discriminação, juntamente com diversas formas de assédio moral e sexual, assim como a falta de reconhecimento profissional, é prevalente em uma ampla gama de setores, constituindo uma violação dos direitos humanos. Superar essa

desigualdade requer medidas e políticas destinadas a abordar essas questões de frente. Isso começa com o reconhecimento de que a desigualdade é uma transgressão dos direitos fundamentais e, como tal, exige esforços coletivos para ser erradicada.

O presente estudo justifica-se pela relevância de que a igualdade de gênero no emprego e salário é uma questão central de justiça social e direitos humanos. Apesar dos avanços, persistem disparidades significativas que limitam o potencial econômico e social das mulheres, afetando negativamente o desenvolvimento sustentável e a inclusão social. Portanto, compreender e abordar essas disparidades é fundamental para promover sociedades mais igualitárias e justas.

Este estudo tem como objetivo geral investigar a situação da igualdade de gênero no mercado de trabalho, especificamente no que se refere à disparidade de emprego e salário entre homens e mulheres, identificando os principais desafios e propondo possíveis soluções para promover uma maior equidade. Como questão norteadora, este trabalho busca elucidar: “Como as disparidades de gênero afetam o acesso das mulheres ao emprego e influenciam seus salários em comparação aos homens?”. Levantou-se como hipótese central o pressuposto de que as mulheres enfrentam discriminação sistemática no mercado de trabalho, resultando em menor acesso a empregos de qualidade e salários mais baixos em comparação aos homens, devido a normas sociais, estereótipos de gênero e estruturas institucionais.

EQUIDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO

A Constituição Federal de 1988 solidificou o consenso de que não deve haver distinção entre homens e mulheres, especialmente no que diz respeito aos direitos sociais estabelecidos em seu artigo 6º. Como salientado por Piovesan (2016),

A Convenção Americana não enuncia de forma específica qualquer direito social, cultural ou econômico; limita-se a determinar aos Estados que alcancem, progressivamente, a plena realização desses direitos, mediante a adoção de medidas legislativas e outras que se mostrem apropriadas, nos termos do art.26 da Convenção. (Piovesan, 2016, p. 343 – 344).

As diretrizes mencionadas, no âmbito do direito do trabalho, são delineadas pela Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Seu primeiro artigo estabelece que a discriminação pode ocorrer com base em

características como "raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social", quando isso resulta na "destruição ou alteração da igualdade de oportunidades ou tratamento no emprego ou na profissão" (OIT, 1960, p. 1).

Nesse contexto, é fundamental garantir a igualdade de oportunidades e condições de trabalho, especialmente para as mulheres, conforme estabelecido no artigo 1º da Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Isso implica adotar métodos que assegurem a manutenção da igualdade de oportunidades e salários no mercado de trabalho, em conformidade com o que é preconizado no artigo 7º, Inciso XX da Constituição, que segue padrões internacionais estabelecidos.

A necessidade de igualdade de gênero no ambiente de trabalho é crucial, pois a falta dela pode resultar em problemas que afetam diretamente o conceito abrangente de saúde. A segregação e diferenciação injustificadas de salários e oportunidades com base no sexo representam uma forma de agressão que pode ter sérios impactos na saúde mental e social daqueles que são vítimas dessa discriminação.

De acordo com os autores Vilela, Hanashiro, Costa (2020, p. 385) é fundamental reconhecer que a presença da mulher no mercado de trabalho foi significativamente ampliada "a partir do século XX, impulsionada por mudanças socioeconômicas e pelo movimento feminista. Os estudos de gênero têm enfatizado a importância de alcançar um equilíbrio entre homens e mulheres tanto na esfera pública quanto na privada".

Assim, as mulheres transcendem o papel tradicionalmente atribuído a elas como responsáveis exclusivas pelo lar, subjugadas às obrigações do casamento e da maternidade, em um contexto patriarcal que predominou nos séculos passados, como aponta Fernandes (2022, p. 14). A autora ressalta que, ao ingressarem no mercado de trabalho, as mulheres desafiam a tradição do homem como provedor e dominador, o que tem provocado reações negativas por parte de alguns homens diante do avanço profissional feminino.

Assim, seja através da proteção legal garantida por legislações, documentos nacionais e acordos internacionais dos quais o Brasil é signatário, seja pelo contexto social contemporâneo, é evidente que a mulher conquista sua independência,

rompendo com a estrutura patriarcal que predominou em períodos históricos anteriores. Agora, ela assume a liderança da família em pé de igualdade, sendo “responsável por uma multiplicidade de papéis, desde as funções tradicionalmente associadas ao pai e à mãe, até os cuidados com os filhos, tudo isso conciliado com sua carreira profissional” (Fernandes, 2022, p. 25).

Neste cenário, a mulher não apenas compartilha as responsabilidades de liderança no lar e contribui para as despesas do domicílio junto com seu cônjuge e outros membros da família em idade laboral, mas também, devido às circunstâncias fisiológicas e históricas que a colocaram em desvantagem em relação aos homens, é sobrecarregada com um “trabalho incessante, tanto dentro quanto fora de casa, que moldou o mundo em que vivemos” (Silva, 2019, p. 130).

Além disso, para que as mulheres possam desempenhar as atividades necessárias em cargos de nível superior ou técnico, elas também precisam frequentar escolas e universidades para adquirir conhecimentos fundamentais para ingressar em profissões que demandem habilidades técnicas específicas. Elas enfrentam os mesmos desafios de falta de tempo, fadiga e outros obstáculos que são comuns para aqueles que têm que conciliar trabalho e estudo, especialmente quando isso implica em uma jornada dupla de responsabilidades (Silva, 2019).

Apesar de avanços legislativos na busca pela igualdade de gênero, na prática, essa batalha é constante. Como observado por Abram (2006, p. 40), as “desigualdades de gênero e raça são claramente evidentes nos indicadores do mercado de trabalho”, refletindo-se até mesmo na ratificação de um documento internacional que procura eliminar qualquer forma de discriminação com base em gênero, raça, ou qualquer outro fator, conforme estabelecido no artigo 1º da Convenção nº 111 da OIT. No entanto, Calil (2007, p. 11) ressalta:

Muito embora se possa falar em trabalho da mulher, não é possível ainda se falar em um direito do trabalho, muito menos em um direito do trabalho da mulher, pois a necessidade de regulamentação legislativa do trabalho apenas surgiu, ao longo da história em praticamente todos os países ocidentais, quando se tornou expressivo o emprego de mão-de-obra assalariada na indústria. E desde então se nota a divisão imposta pelo gênero ao trabalho.

Portanto, a discriminação de gênero é socialmente, familiarmente e profissionalmente inaceitável, uma vez que é amplamente reconhecido que a mulher,

individualmente ou em parceria com um parceiro ou parceira, desempenha um papel igual na busca pelo sustento do lar e de seus dependentes. Além disso, essa discriminação no ambiente de trabalho viola o direito à igualdade estabelecido para as mulheres, uma vez que, ao ingressar no mercado de trabalho, ela não deve ser objeto de diferenciação com base em seu sexo, conforme estipulado na Constituição brasileira e em documentos internacionais que defendem a igualdade de gênero (Calil, 2007).

DESIGUALDADE SALARIAL DE GÊNERO

A discriminação de gênero no mercado de trabalho existe há muito tempo em quase todas as sociedades (Araújo & Ribeiro, 2001). O conceito de gênero refere-se a uma construção social e cultural que está intimamente ligada ao papel de ser homem ou mulher na sociedade (Haynes, 2013).

De acordo com Haussman e Golgher (2016), as mulheres costumam assumir a responsabilidade pelos afazeres domésticos, o que resulta em uma menor dedicação de horas ao trabalho remunerado. Magnusson e Neramo (2017) destacam que certas ocupações consomem mais tempo, e, como resultado, aqueles que trabalham mais horas têm maior probabilidade de receber promoções, bônus salariais, entre outros benefícios.

Assim, conforme indicado na figura a seguir, mulheres trabalham em média cinco (5) horas a menos por semana do que homens. Isso sugere que elas têm menor acesso a bonificações salariais, conforme observado por Magnusson e Neramo (2017). De acordo com os dados da amostra, entre os anos de 2009 a 2015, homens ganhavam em média R\$9,83 por hora, enquanto mulheres ganhavam somente R\$8,56 por hora. Isso representava uma diferença salarial de treze por cento em favor dos homens quando considerado o rendimento por hora trabalhada. Esses números evidenciavam uma disparidade salarial significativa entre os gêneros no mercado de trabalho. Mesmo com níveis educacionais e faixas etárias semelhantes, as mulheres possuíam um rendimento consideravelmente menor do que os homens.

Figura 1: Análise descritiva da amostra entre mulheres e homens entre 2009 a 2015

Variáveis	Mulher	Homem	Total
Rendimento	987,58	1305,99	1172,84
Anos de Estudo	9,77	8,27	8,90
Idade	37,33	37,79	37,60
Média de filhos	1,43	1,47	1,45
Horas Trabalhadas na semana	37,05	42,40	40,17
Rendimento por hora	8,56	9,83	9,30

Fonte: Guimarães, 2019.

A figura acima fornece uma análise descritiva das diferenças entre homens e mulheres no período mencionado, incluindo a média de renda, anos de estudo e idade média de homens e mulheres. Notavelmente, as mulheres apresentaram um rendimento médio de R\$ 987, enquanto os homens possuíam uma média de R\$ 1306, o que equivalia a uma diferença de vinte e quatro por cento a menos para as mulheres em comparação com os homens.

De acordo com Rodrigues (2023), a disparidade salarial refere-se à diferença de remuneração entre homens e mulheres que ocupam posições semelhantes ou equivalentes no ambiente de trabalho. O autor também aborda as razões por trás da persistência desse problema na sociedade e as dificuldades associadas à sua completa eliminação.

Diversos elementos contribuem para a persistência dessa questão, como as influências do passado, os estereótipos enraizados e a presença contínua do machismo, que por muito tempo foi aceito e até mesmo encorajado em nossa sociedade, resultando em uma inclinação sistemática em favor dos homens em diversos aspectos sociais (Oliveira, 2008). É crucial destacar que a luta não deve visar à supremacia da imagem feminina, pois isso seria fútil; apenas mudaria os protagonistas, enquanto a desigualdade persistiria. O objetivo deve ser sempre a busca pela igualdade de direitos entre homens e mulheres.

Portanto, é fundamental promover incentivos que corrijam as distorções e

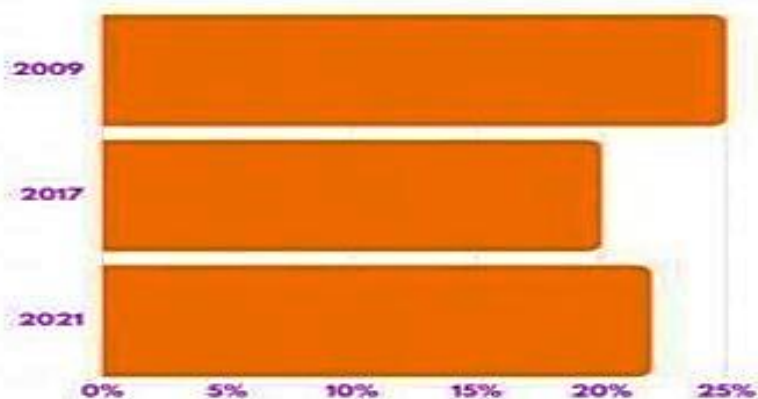
permitam a concretização da igualdade preconizada na Constituição Federal de 1988, especialmente no artigo 7º, inciso XX.

Art. 7º “São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XX – proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;” (BRASIL, 1988).

Com efeito, o artigo 7º da Constituição Federal de 1988 garante os direitos dos trabalhadores, independentemente de seu gênero, refletindo a constante busca dos legisladores por aprimoramentos e proteção dos indivíduos em prol da igualdade e de condições laborais mais justas. Contudo, na prática, essa idealização ainda não se concretizou plenamente, conforme relatado pelo IBGE (2021).

Figura 2: Diferença salarial de homens e mulheres entre 2009 a 2021

Diferença salarial entre mulheres e homens



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Fundo Brasil

Fonte: IBGE, 2021

Conforme ilustrado no gráfico, em 2009, a disparidade era alarmante, com as mulheres recebendo 25% a menos em comparação com os homens. Em 2017, essa diferença diminuiu para 20,7%. No entanto, no final de 2021 e início de 2022, a diferença voltou a aumentar para 22%.

INICIATIVAS PARA PROMOVER A EQUIDADE SALARIAL NO MERCADO DE TRABALHO

No Brasil, há legislação voltada para promover a equidade salarial, como a Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei nº 5.452/1943) e a Lei de Igualdade Salarial (Lei 14.611/23), que proíbem a discriminação salarial com base em gênero, raça, idade, religião, entre outros critérios. Essas leis asseguram que homens e mulheres que desempenhem a mesma função e possuam a mesma qualificação recebam salários equivalentes.

Ademais, o governo brasileiro tem adotado programas de estímulo para empresas que promovem a equidade salarial, como o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. Esses programas proporcionam certificações e incentivos fiscais para empresas que adotam políticas de remuneração igualitária. Vale ressaltar o conteúdo apresentado por Schäffer (2015), ex-coordenadora Geral de Autonomia Econômica das Mulheres na SPM/PR, na cartilha desse programa:

Apesar da melhoria no rendimento, nos últimos anos, elas ainda recebem, em média, pouco mais de 70% do salário dos homens. E essa desigualdade salarial persiste mesmo com a maior qualificação das mulheres, que acumulam mais tempo de estudo do que os homens e já representam maioria no Ensino Superior. As mulheres também vivenciam dificuldades na ascensão profissional, ocupando ainda poucos cargos de chefia dentro das organizações. No mundo corporativo, as mulheres ocupam apenas 7% dos cargos de direção e gerência. As desigualdades de gênero e raça no mundo do trabalho se expressam de diversas maneiras. As mulheres negras enfrentam barreiras ainda mais persistentes. É indispensável o estabelecimento de políticas de promoção para ampliar a participação das mulheres no mundo do trabalho. (SCHÄFFER, 2015).

Certos setores e entidades governamentais implementam políticas de cotas para ampliar a representação de grupos historicamente marginalizados no mercado de trabalho, como mulheres, pessoas negras e com deficiência. Essas medidas visam diminuir as disparidades existentes e fomentar uma maior justiça salarial. Além disso, promover a equidade salarial requer também sensibilizar a sociedade sobre a relevância da igualdade no ambiente profissional.

São promovidas campanhas de conscientização, bem como realizados treinamentos e workshops, com o intuito de sensibilizar tanto empregadores quanto funcionários sobre a importância de garantir salários justos e equitativos. Contudo,

conforme destacado por Almeida em pesquisa conduzida pela Forbes, “apenas 15% das empresas estão efetivamente implementando medidas para promover a igualdade salarial entre homens e mulheres, enquanto 35% das empresas no Brasil ainda não adotaram nenhuma ação específica para abordar a equidade de gênero e as disparidades salariais” (Almeida, 2023).

O estudo em questão foi conduzido em 2023, entrevistando um total de 202 empresas, com a maioria delas (36%) empregando entre 1 mil e 5 mil trabalhadores. Essas empresas operam predominantemente nos setores financeiro (16%), de serviços (11%), bens de consumo (9%) e alta tecnologia (9%). Segundo Almeida, o propósito da pesquisa era analisar a situação da equidade salarial no país e examinar as ações — ou a falta delas — adotadas pelas empresas desde a última atualização da legislação (Almeida, 2023). Assim, de acordo com os resultados do estudo, o progresso em iniciativas direcionadas à equidade salarial de gênero é o seguinte:

Figura 3: progresso das iniciativas para alcançar a equidade salarial de gênero

ESTÁGIO DO MERCADO BRASILEIRO EM RELAÇÃO A AÇÕES VOLTADAS PARA A EQUIDADE DE GÊNERO	
Não iniciaram	35% das empresas ainda não têm nenhuma ação específica para abordar a equidade salarial de gênero.
Iniciaram parcialmente	17% das empresas começaram a implementar algumas ações ou políticas para abordar a equidade salarial de gênero, mas ainda está em estágio inicial.
Em andamento	15% das empresas estão em processo de implementação de ações e políticas para abordar a equidade salarial de gênero, e algumas medidas já foram tomadas.
Implementaram parcialmente	18% das empresas implementaram algumas ações e políticas para abordar a equidade salarial de gênero, mas ainda há áreas que precisam ser melhoradas ou expandidas.
Implementaram totalmente	15% das empresas implementaram completamente ações e políticas para abordar a equidade salarial de gênero, e todas as medidas planejadas estão em vigor.

Fonte: Almeida (2023)

No que diz respeito às medidas implementadas, a pesquisa constatou que estas incluem a necessidade de iniciar com a análise de dados internos e estudos comparativos, reconhecendo a mudança como imprescindível e adotando ações para promover a equidade de carreira, oportunidades e aceleração das

transformações culturais, além de estabelecer indicadores eficazes para mensurar os progressos e dar visibilidade às iniciativas (Almeida, 2023). Embora essas medidas tenham impacto na promoção da equidade salarial, ainda não são suficientes para erradicar completamente as disparidades existentes. Um esforço contínuo é necessário por parte do governo, das empresas e da sociedade em geral para garantir um mercado de trabalho mais justo e equitativo.

CONCLUSÃO

A busca pela igualdade de gênero no que se refere aos salários é uma necessidade moral e social. A desigualdade salarial persistente entre homens e mulheres reflete não apenas uma injustiça econômica, mas também um sintoma de desequilíbrios mais profundos em nossa sociedade. Embora tenham sido implementadas diversas medidas para promover a equidade salarial, como legislações específicas, programas de incentivo e conscientização, ainda há um longo caminho a percorrer.

A pesquisa e os dados analisados revelam que, apesar dos esforços, as disparidades salariais entre os gêneros persistem. As mulheres continuam a receber salários inferiores em comparação aos homens, mesmo desempenhando as mesmas funções e possuindo a mesma qualificação.

Para superar essa injustiça, é fundamental um compromisso contínuo e abrangente por parte do governo, das empresas e de toda a sociedade. Isso envolve não apenas a implementação de políticas e programas específicos, mas também uma mudança cultural mais profunda, que desafie os estereótipos de gênero arraigados e promova uma cultura de igualdade e justiça.

Além disso, é essencial que sejam criados mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação para garantir que as medidas adotadas produzam resultados tangíveis. Somente com uma abordagem holística e colaborativa, poderemos alcançar um futuro onde homens e mulheres sejam valorizados igualmente no mercado de trabalho, recebendo salários justos e proporcionais ao seu trabalho e contribuição para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ABRAM, Laís. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. *Cienc. Cult.*, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 40-41, Dec. 2006. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252006000400020&lng=en&nrm=iso

ALMEIDA, Fernanda de. Equidade salarial: só 15% das empresas estão agindo para igualar homens e mulheres. *Revista Forbes*, 2023.

ARAÚJO, V. F., & RIBEIRO, E. P. (2001). Diferenciais de salários por gênero no Brasil: uma análise regional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Economia.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília/DF. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm

BRASIL. Lei nº 14.611 de 03 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm

CALIL, L. E. S. 2007. Direito do trabalho da mulher a questão da igualdade jurídica ante a desigualdade fática. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Direito_do_trabalho_da_mulher/brCISWnrIHgC?hl=pt-BR&gbpv=1

FERNANDES, Priscila da Silva. Família monoparental feminina: desafios de ser mãe solo. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista, Campus de Araraquara/SP, como parte dos requisitos para a obtenção do título de mestre em Educação Sexual. Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lourdes M. G. Conde Feitosa. 2022. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/d10178d4-3dab-4828-bd3e-dc01fd26b97d/content>

GUIMARÃES, Pedro Meirelles Nemrod. Desigualdade Salarial entre Homens e Mulheres: Uma análise econométrica de 2009–2015 no Brasil. Brasília. 2019. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/26255/1/2019_PedroMeirellesNemrodGuimaraes_tcc.pdf

HAUSSMANN, S.; GOLGHER, A. Shrinking gender wage gaps in the Brazilian labor market: an application of the APC approach. *Nova Economia*, v. 26, p. 429-464. 2016.

HAYNES, K. (2013). Sexuality and sexual symbolism as processes of gendered

identity formation: An autoethnography of an accounting firm. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(3), 374-398.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Síntese de Indicadores Sociais: Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira. 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101892.pdf>

MAGNUSSON, C.; NERMO, M. Gender, parenthood and wage differences: the importance of time-consuming job characteristics. *Social Indicators Research*, v. 131, p. 797-816, 2017

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Convenção 111. Promulgada em 11 ago. 1960. Disponível em: https://www.trt2.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/OIT/OIT_111.html

OLIVEIRA, M. T. Desigualdades Salariais entre Homens e Mulheres a Partir de uma Abordagem de Economistas Feministas. n. 9, p. 31, 2008.

PIOVESAN, Flávia. *Temas de Direitos Humanos*. 9a ed., rev. e atual. São Pau São Paulo: Saraiva, 2016.

RODRIGUES, Fabiana Alves. “Barreiras à efetivação da igualdade salarial de gênero no Brasil”. *Revista Estudos Feministas, Florianópolis*, v. 31, n. 1, e82532, 2023.

SCHÄFFER, Simonne. Programa pró-equidade de gênero e raça. Secretaria de Políticas para as Mulheres Presidência da República, 2015

SILVA, Lisiana Lawson Terra da. (2019). Mulheres e o mundo do trabalho: a infundável dupla jornada feminina. *Revista Eletrônica Interações Sociais*, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 120–131, 2019. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/reis/article/view/9171>

VILELA, Nágila Giovanna Silva; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; COSTA, Lucas Dos Santos. (Des) igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos. *Revista Alcance*, v. 27, n. 3, p. 382-398, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477764617007/477764617007.pdf>

O PAPEL DA AUDITORIA INDEPENDENTE NO CASO AMERICANAS S.A.

Vitor Gustavo da Costa – Graduando do Curso de Tecnologia em Logística -
FATEC Bebedouro. vitor.costa16@fatec.sp.gov.br

Francisco José Pereira de Carvalho – Mestre em Ciências Contábeis e
Financeiras – PUC/SP - francisco.carvalho7@fatec.sp.gov.br

Nádia de Castro Carvalho – Mestre em Administração –FUMEC/MG.
nadiacarvalho@facef.br

1 INTRODUÇÃO

O principal objetivo de uma auditoria independente é o de fornecer uma opinião sobre as demonstrações financeiras elaboradas por uma companhia, em especial as entidades de capital aberto e que tem as suas ações negociadas em bolsas de valores. Ao fornecer sua opinião ou elaborar seu parecer, a auditoria independente transmite aos “stackholders” opiniões sobre as informações contábeis elaboradas por determinada entidade e se refletem verdadeiramente as suas reais atividades comerciais, operacionais e financeiras. Portanto, um parecer limpo (sem ressalvas), indica para todos os acionistas, fornecedores, bancos, clientes etc. que podem acreditar no que foi publicado por ela.

Assim sendo, existem indicações de que ao emitir sucessivos pareceres “sem ressalvas”, a PWC desde 2019, pode ter transmitido uma falsa sensação de conforto para todo o mercado em relação a Americanas S.A. e em uma análise mais detalhada, percebe-se que o simples uso correto de procedimentos de auditoria conhecidos como Circularização ou Confirmação Externa, Exame Físico e Exames dos Documentos Originais teriam possibilitado a identificação das inconsistências contábeis nas demonstrações financeiras elaboradas pela mencionada Companhia.

O rombo superior aos R\$ 40 bilhões pode ser dividido em duas partes, com a primeira em relação as operações de risco sacado, também denominadas de “forfait”, ou seja, a Americanas que contava com ótima reputação no mercado ao

adquirir mercadorias para revenda junto aos seus fornecedores, os quais, nem sempre tinham condições financeiras para a concessão de prazos para pagamentos, sendo necessária a intermediação por parte de um banco que fazia os pagamentos à vista para os fornecedores e se tornavam credores da Companhia, ou seja, da Americanas S.A.. A segunda parte se refere a VPC – Verba de Propaganda Cooperada e segundo foi apurado, a Americanas se utilizava dessas verbas para reduzir indevidamente o CMV – Custo das Mercadorias Vendidas, aumentando as margens de lucro e o seu resultado final, chegando a vários bilhões em lucros fictícios. Desta forma, o presente trabalho tentará demonstrar como ocorreram as falhas da auditoria e como foram praticadas as “inconsistências contábeis” por parte da Companhia Americanas S.A..

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico do presente trabalho foi formado dentro do universo da academia abrangendo livros, revistas e artigos sobre Auditoria, Contabilidade, Fraudes Contábeis e Demonstrações Financeiras; bem como com as publicações específicas sobre fraudes e distorções contábeis da Americanas S.A. que surgiram desde o início do ano de 2023.

.2.1 Auditoria

Auditoria é uma união de ferramentas e técnicas de análises das atividades financeiras, administrativas, operacionais e comerciais de uma companhia, com o objetivo principal de examinar a eficácia e a eficiência de seus controles internos, da salvaguarda de seus ativos e se o que vem sendo realizado está aderente com as normas legais e com a política interna dessa entidade.

De acordo com Attie (2011, p. 43), “auditoria consiste no levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade”. Já de acordo com Maffei (2015, p. 2): “O termo auditoria vem do latim “audire” (ouvir), o que já denota em sua origem os profissionais que buscavam chegar a conclusões inquirindo e reunindo

informações". As definições convergem para os aspectos da auditoria com a finalidade de buscar a acuraria das demonstrações contábeis. A Auditoria pode ser dividida em Auditoria Independente (externa) quando for realizada por empresas e auditores independentes ou Auditoria Interna quando for constituída por profissionais que, de uma forma geral, são empregados da própria empresa.

O presente estudo está focado na atuação da auditoria independente que realizou os exames de auditoria na Americanas S.A. no período de 2019 a 2022, no caso a PWC. Cujas obrigações eram de realizar, de forma independente e isenta, o processo de análise e validação das informações financeiras e patrimoniais dos negócios realizados pela referida Companhia.

2.2 Pareceres de Auditoria

De acordo com a NBC-T (Norma Brasileira de Contabilidade – Técnica), número 111, o "Parecer dos Auditores Independentes" é o documento mediante o qual o auditor expressa sua opinião, de forma clara e objetiva, sobre as demonstrações contábeis nele indicadas. Ao emitir seu parecer, o auditor assume a responsabilidade técnica profissional definida, inclusive de ordem pública. Em condições normais, o parecer é dirigido aos acionistas, cotistas, ou sócios, ao conselho de administração ou à diretoria da entidade.

São quatro os tipos de pareceres que poderão ser emitidos por um auditor e estão descritos resumidamente a seguir.

- Parecer sem ressalva: quando o auditor concorda com todos os aspectos relevantes apresentados pela empresa auditada.
- Parecer com ressalva: ocorre em situações em que o auditor não concorda com a totalidade das informações, mas a exceção não é suficiente para um parecer adverso ou de abstenção de opinião.
- Parecer adverso: surge nas situações em que o auditor identifica que as demonstrações financeiras estão incorretas e que não retratam a realidade das atividades da empresa que sendo examinada.

- **Abstenção de Opinião:** surge quando o auditor não tem elementos suficientes para emitir uma opinião, em especial, quando demonstrações estão incompletas.

Portanto, o parecer sem ressalvas traz conforto aos usuários das informações contábeis, incluindo os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, governo, instituições financeiras, sindicatos etc..

2.3. Sociedade por Ações

Uma sociedade por ações, também chamada por sociedade anônima se constitui em uma empresa de capital aberto onde seu capital social é composto por títulos conhecidos como ações e que representam partes ideais de uma entidade e negociadas no mercado de capitais sem a necessidade de escrituração pública de propriedade. As pessoas compradoras das ações são denominadas de acionistas e são proprietárias apenas de uma parte ideal da companhia.

2.4. Demonstrações Contábeis

As demonstrações contábeis ou financeiras são formadas por relatórios contábeis e financeiros que apresentam por meio de números e informações o desempenho financeiro, administrativo, comercial e operacional de uma empresa, sendo gerado com a finalidade de apoiar os usuários dessas informações, como por exemplo, os seus gestores, os mais variados níveis de governo, fornecedores, instituições financeiras, acionistas e investidores de uma forma geral. As principais demonstrações são: Balanço Patrimonial, DRE - Demonstração do Resultado do Exercício, Fluxo de Caixa, DMPL - Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, DVA - Demonstração do Valor Adicionado e as Notas Explicativas.

2.5. Fraudes Contábeis

As fraudes contábeis se referem às falsificações, omissões e adulterações em registros e documentos legais e contábeis de maneira a falsear a

realidade das atividades e transações realizadas por uma empresa, visando enganar o fisco, acionistas, instituições financeiras e o mercado de uma forma geral.

2.6. A Americanas S.A.

A companhia foi fundada em 1929, pelos americanos John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borger, oriundos dos Estados Unidos com destino a Buenos Aires com a finalidade abrirem uma loja no estilo *Five and Ten Cents* (lojas que vendiam mercadorias a 5 e 10 centavos, na moeda americana). A ideia era lançar uma loja com preços baixos, no modelo que já fazia sucesso nos Estados Unidos e na Europa no início do século XX. No navio em que viajavam, conheceram os brasileiros Aquino Sales e Max Landesman que os convidaram para conhecer o Rio de Janeiro. Durante a visita, os americanos identificaram a existência de muitos funcionários públicos e militares com renda estável, porém com salários modestos, sendo que a maioria do varejo não atendia a esse público. Assim, no ano de 1929, em Niterói, foi inaugurada a primeira Lojas Americanas. Ao final de 1929, já eram quatro lojas: três no Rio de Janeiro e uma em São Paulo. Em 1940, a Lojas Americanas tornou-se uma sociedade anônima, abrindo seu capital. Em 1982, os principais acionistas do Banco Garantia, Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Alberto Sicupira adquiriram o controle acionário da Lojas Americanas S.A..

Ao longo dos anos, a Americanas constituiu “joint ventures” com outras empresas como as varejistas “Wal Mart, Carrefour e o Banco Itaú; adquiriu destacadas companhias de “e-commerce” como a Shoptime, Submarino e Skoob Books; bem como expandiu a sua capilaridade para mais de 1.700 lojas físicas no território nacional.

Atualmente, o Grupo Americanas tem seu faturamento distribuído por diferentes canais de vendas, de acordo com o Quadro 1 – Canais de Vendas da Americanas S.A a seguir..

Quadro 1 – Canais de Vendas da Americanas S.A

Receita Líquida por segmento (R\$ MM)	2022	2021
Varejo Físico	12.820	7.046
Varejo Digital	12.055	16.530
HNT	2.009	314
AME	1.296	473
Uni.co	145	35
Eliminações / Aj.Consolidações	(2.516)	(1.877)
Total	25.809	22.521

Nota: os períodos não são comparáveis, em 2021 com apenas 6 meses do varejo físico e menos de 6 meses de Uni.co e HNT e em 2022 com 12 meses completos.

Fonte: Americanas S.A. (2023)

O Quadro 1 – Canais de Vendas da Americanas S.A. indica que em 2022, as vendas foram distribuídas quase que 50% nas lojas físicas e a outra metade pelas plataformas digitais.

2.7. A PwC

A PwC, antigamente conhecida como PricewaterhouseCoopers, é uma rede de firmas independentes e uma das maiores multinacionais de consultoria e auditoria do mundo, que estão presentes em 158 países. Sua sede é em Londres no Reino Unido e o faturamento global em 2002 foi de USD 50 bilhões. Em 1915 abriu o seu primeiro escritório no Brasil e em 1998 ocorreu a fusão da Price Waterhouse com a Coopers & Lybrand, resultando no nome PricewaterhouseCoopers, que em 2010 se transformou na PwC.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de levantamento bibliográfico existente sobre o tema, incluindo livros, artigos, *internet*, revistas e em publicações acadêmicas, que tratam de Contabilidade, Auditoria, Demonstrações Financeiras, Fraudes Contábeis e em especial sobre os escândalos envolvendo a Americanas S.A. que surgiram desde o início de 2023. Assim, além de se tratar de uma pesquisa bibliográfica, pode ser entendido com um estudo exploratório, tendo em vista a tentativa de se investigar possibilidades e cenários que ainda não foram claramente identificados em relação à mencionada Companhia e a empresa responsável por realizar os exames de suas respectivas demonstrações financeira desde o ano de 2019. ,

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi desenvolvida obedecendo às etapas a seguir.

4.1. As Fraudes

Através de relatório publicado em 16/11/2023, a nova gestão da Americanas S.A. assumiu a ocorrência de fraudes praticadas pela administração anterior, até então, denominavam as distorções nas demonstrações financeiras de “inconsistências contábeis”, conforme ilustra o Quadro 2 – Trecho Inicial da Mensagem da Nova Administração da Americanas S.A a seguir.

Quadro 2 – Trecho Inicial da Mensagem da Nova Administração da Americanas S.A.

Mensagem da administração

O ano de 2023 tem sido desafiador para a Americanas. A Companhia vive um capítulo singular na sua história desde janeiro, quando foi divulgada a existência de, naquele momento, “inconsistências contábeis” que meses depois foram reveladas como fraude de resultados.

A Americanas foi vítima de uma fraude sofisticada, baseada na manipulação dolosa de seus controles internos por parte de sua antiga gestão, o que tornou o refazimento das demonstrações financeiras extremamente desafiador, complexo e extenso, requerendo trabalho minucioso e rigoroso. Buscamos, em todas as etapas, adotar as melhores práticas. De forma transparente, já divulgamos em junho os valores referentes à fraude contábil; entretanto, em adição a esta, os números das demonstrações financeiras também refletem, agora, a estimativa mais realista e transparente da realização dos ativos e passivos da Companhia, com a necessidade de ajustes e provisões adicionais. A reapresentação das demonstrações ajustadas de 2021 e a divulgação das demonstrações financeiras de 2022 são um compromisso com a transparência e a verdade, que são norte desta administração.

Assumimos o comando da Americanas, já em recuperação judicial, com a importante missão de promover um turnaround operacional e chegar a um acordo com os credores que garanta um futuro sustentável da Companhia e a manutenção dos milhares de empregos diretos e indiretos que dependem das nossas operações. Esse novo time, que chega com experiências diversas e complementares, se soma aos profissionais da Americanas com ampla trajetória no setor de varejo e consultorias externas renomadas na reconstrução dessa Companhia quase centenária.

Fonte: Adaptado de Americanas S.A. (2023)

Em outro trecho da Mensagem da Administração, há o relato de quais foram as modalidades de fraudes praticadas pelos gestores anteriores, conforme exposto no Quadro 3- Descrição das Fraudes na Americanas S.A. apresentado na sequência.

Quadro 3- Descrição das Fraudes na Americanas S.A.

Conforme divulgado em Fato Relevante datado de 13 de junho, as evidências levantadas pelos assessores jurídicos externos levaram ao entendimento de que a fraude das demonstrações financeiras se dava predominantemente conforme descrito abaixo:

- i. Contratos de VPC (verbas de propaganda cooperada) fictícios eram lançados como redutores de custo de mercadoria vendida, melhorando artificialmente o resultado operacional. A contrapartida era um lançamento redutor da conta de fornecedores;
- ii. Operações financeiras de risco sacado eram contratadas para sanar a necessidade de caixa da Companhia e eram indevidamente lançadas na conta de fornecedores, neutralizando o lançamento de VPCs nesta mesma conta;
- iii. Os encargos financeiros das operações de risco sacado (e capital de giro) eram também indevidamente lançados na conta de fornecedores, não transitando em contas de resultado e majorando o resultado da Companhia;
- iv. Um grande volume de outras despesas diversas (como folha de pagamento e fretes) eram indevidamente capitalizadas;
- v. Operações financeiras de capital de giro de curtíssimo prazo, realizadas para apresentar uma posição irreal de caixa ao final dos trimestres, eram indevidamente lançadas na conta de fornecedores e neutralizadas com o lançamento de VPCs fictícios.

Fonte: Americanas S.A. (2023)

Os Quadros 2 e 3 retratam trechos da Mensagem da Administração contida no relatório publicado em 16/11/2023, os novos gestores abandonam a expressão “inconsistências contábeis” e passam para a afirmação de que ocorreram fraudes nas demonstrações financeiras.

4.2. Fraudes com as VPC – Verbas de Propaganda Cooperada

Chamada de VPC – Verba de Propaganda Cooperada é uma forma de negociação entre as empresas do comércio e seus fornecedores, compostos geralmente pelas fábricas que pagam uma verba adicional para a revenda com a finalidade dela divulgar o seu produto. A mencionada verba é destinada para a propaganda em revistas, emissoras de rádio e televisão, tabloides etc. com os anúncios para permitir a realização e/ou a aceleração das vendas. O pagamento realizado pelo fornecedor poderá ser efetuado na forma de abatimentos ou

bonificações para a loja. **A Americanas** divulgou em 13/06/2023 que os gestores anteriores utilizaram contratos fictícios de VPC para tentar maquiar seus números.

As apurações indicaram que a Americanas se utilizava desses valores para reduzir a conta Fornecedores e conseqüentemente diminuir o CMV – Custo das Mercadorias Vendidas, aumentando as margens de lucro e o seu resultado final, chegando a vários bilhões em lucros fictícios durante vários anos e não souberam, precisar por quanto tempo essa pratica perdurou e nem o seu valor, somente que poderia elevar o prejuízo total para mais de R\$ 40 bilhões, uma vez que acionistas foram beneficiados de forma irregular pelo pagamento de dividendos gerados por lucros inexistentes. O Quadro 4 – DRE da Americanas encerrada em 31/12/2021, indicou uma margem bruta de 31,5%.

O Quadro 4 – DRE da Americanas encerrada em 31/12/2021

DFPs Individuais / Demonstração do Resultado		Versão : 1	
(Reais Mil)			
Código da Conta	Descrição da Conta	Último Exercício 01/01/2021 à 31/12/2021	Penúltimo Exercício 01/01/2020 à 31/12/2020
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	21.777.785	9.788.605
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-14.896.622	-6.770.110
3.03	Resultado Bruto	6.881.163	3.018.495
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-6.050.213	-2.848.301
3.04.01	Despesas com Vendas	-4.010.112	-1.976.721
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-1.655.012	-724.038
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	-144.606	-67.890
3.04.06	Resultado de Equivalência Patrimonial	-240.483	-79.652
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	830.950	170.194
3.06	Resultado Financeiro	-764.903	-418.159
3.06.01	Receitas Financeiras	515.918	341.203
3.06.02	Despesas Financeiras	-1.280.821	-759.362
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	66.047	-247.965
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	477.748	37.207
3.08.01	Corrente	112.838	-3.154
3.08.02	Diferido	364.910	40.361
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	543.795	-210.758
3.11	Lucro/Prejuízo do Período	543.795	-210.758
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)		
3.99.01	Lucro Básico por Ação		
3.99.01.01	ON	0,7256	-0,3923
3.99.02	Lucro Diluído por Ação		
3.99.02.01	ON	0,7201	0

Margem Bruta = Lucro Bruto/Receita Líquida. MB em 2021 = 6.861.622/21.777.785 = 0,3151 ou 31,51%

Fonte: Adaptado de Americanas S.A. (2022)

O Quadro 4 – DRE da Americanas encerrada em 31/12/2021 elaborado e divulgado no início de 2022 ainda pela antiga administração e se utilizando da contabilização indevida da VPC – Verba de Propaganda Cooperada, reduziu artificialmente o Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos, produzindo uma margem bruta de 31,51%. Após a revisão realizada pela nova administração, verificou-se que a margem bruta correta foi de 17,28%, conforme mostra o Quadro 5 – DRE da Americanas refeita e apresentada em 16/11/2023

O Quadro 5 – DRE da Americanas refeita e apresentada em 16/11/2023

Demonstração de Resultados		
Americanas S.A. - Em Recuperação Judicial		
DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS		
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2022 e 2021		
(Em milhares de Reais)		
	Consolidado	
	31/12/2022	31/12/2021
		Reapresentado
Receita operacional líquida	25.808.906	22.521.175
Custo das mercadorias e serviços vendidos	(20.785.218)	(18.630.221)
Lucro bruto	5.023.688	3.890.954
Receitas (Despesas) operacionais		
Vendas	(4.855.800)	(4.401.745)
Gerais e administrativas	(4.183.560)	(2.044.542)
Resultado de equivalência patrimonial	6.673	(83.812)
Outras despesas operacionais líquidas	(3.801.328)	(1.851.377)
Prejuízo operacional antes do resultado financeiro	(7.810.327)	(4.490.522)
Receitas financeiras	793.876	1.202.810
Despesas financeiras	(6.025.869)	(2.785.023)
Resultado financeiro	(5.231.993)	(1.582.213)
Prejuízo antes do Imposto de renda e da contribuição social	(13.042.320)	(6.072.735)
Imposto de renda e Contribuição Social		
Correntes	(100.877)	(92.398)
Diferidos	231.659	(72.229)
Prejuízo do exercício	(12.911.538)	(6.237.362)
Margem Bruta em 2021 = (3.890.954 / 22.521.175) x 100 = 17,28%		

Fonte: Adaptado de Americanas S.A. (2023)

Os Quadros 4 e 5 mostram claramente os efeitos da contabilização indevida das Verbas de Propaganda Cooperada por parte da administração anterior da Americanas S.A.

4.3. Fraudes nas Operações de Risco Sacado

As operações de risco sacado são realizadas quando uma empresa necessita comprar mercadorias junto aos seus fornecedores, os quais, nem sempre possuem condições financeiras para a concessão de prazos para pagamentos, se utilizam da intermediação de um banco que realiza os pagamentos à vista junto aos fornecedores e se torna credora do comerciante, e no caso, a Americanas

Diferentemente de uma operação convencional de desconto de duplicatas, em que caso a empresa compradora não realize o pagamento, a empresa fornecedora é quem terá de fazê-lo. Na operação de risco sacado a responsabilidade pelo pagamento é integral por parte da empresa compradora, também chamada de empresa ancora e no presente estudo é a Americanas. Em uma operação de crédito convencional, onde a empresa compradora adquire, por exemplo, R\$ 100,00 em mercadorias para revenda e captando recursos junto a um banco para viabilizar o negócio pagando R\$ 130,00 após 2 meses e, portanto, sem a necessidade de AVP = Ajuste a Valor Presente. A contabilização ficaria da seguinte maneira.

Na compra:

C - Empréstimos e financiamentos = R\$ 100,00.

D - Caixa e equivalente de caixa = R\$ 100,00.

C - Caixa e equivalente de caixa = R\$ 100,00.

D – Estoque mercantil = R\$ 100,00.

Durante os 2 meses:

C - Empréstimos e financiamentos = R\$ 30,00.

D - Despesas financeiras (juros) = R\$ 30,00.

Realização do pagamento ao final dos 2 meses:

D - Empréstimos e financiamentos = R\$ 130,00.

C - Caixa e equivalente de caixa = R\$ 130,00.

Caso a aquisição fosse realizada diretamente com o fornecedor, isto é, com ele concedendo o prazo de 2 meses e acrescentando R\$ 30,00 de juros ao preço de R\$ 100,00, que poderia ser considerado como o valor à vista, a

contabilização ficará da maneira exposta a seguir.

Na compra:

C – Fornecedores = R\$ 130,00.

D – Estoque mercantil = R\$ 130,00.

No pagamento da duplicata no vencimento de 2 meses:

C - Caixa e equivalente de caixa = R\$ 130,00.

D - Fornecedores = R\$ 130,00.

Não há o registro de despesas financeiras, pois o acréscimo de R\$ 30,00 já está incluído no preço de venda da fábrica e que será pago no vencimento do título. Assim, o acréscimo financeiro será contabilizado dentro do CMV – Custo da Mercadoria Vendida e não como Despesas Financeiras, afetando diretamente a margem bruta.

Em outra situação, na qual as Lojas Americanas esta inserida, foi adquirida a mercadoria por R\$ 130,00 para revenda junto a um determinado fornecedor no valor de R\$ 100,00 com a necessidade da intermediação de um banco para pagar após 2 meses o total de R\$ 130,00, isto é, com R\$ 30,00 de acréscimo financeiro. O banco pagará à vista o valor de R\$ 100,00 para o fabricante e cobrará da companhia R\$ 130,00 ao final de 2 meses. Portanto, a contabilização deveria ficar da maneira a seguir.

Na compra considerando que os R\$ 300,00 representam despesas financeiras:

C - Fornecedores = R\$ 100,00.

D – Estoque mercantil = R\$ 100,00.

C - Empréstimos e financiamentos = R\$ 100,00.

D - Fornecedores = R\$ 100,00.

Durante os 2 meses:

C - Empréstimos e financiamentos = R\$ 30,00.

D - Despesas financeiras (juros) = R\$ 30,00.

No pagamento ao agente financeiro no vencimento de 2 meses:

C - Caixa e equivalente de caixa = R\$ 130,00.

D – Empréstimos e financiamentos = R\$ 130,00.

Os ajustes realizados pela atual administração da Americanas S.A, em especial sobre as demonstrações financeiras de 2021, que tiveram de ser refeitas, indicam prejuízos de, aproximadamente, R\$ 20 bilhões pelas praticas irregulares nas contabilizações de VPC e operações de risco sacado, conforme indica o Quadro 6 – Saldos dos Ajustes do Patrimônio Líquido a seguir.

Quadro 6 – Saldos dos Ajustes do Patrimônio Líquido

Patrimônio Líquido - 2021	
Os ajustes contábeis resultaram em um patrimônio líquido negativo de R\$ 12,6 bilhões em 31 de dezembro de 2021. Na tabela abaixo é apresentada a evolução do patrimônio líquido desde o saldo de abertura de 2021 originalmente divulgado, chegando-se ao saldo de 31 de dezembro do mesmo ano reapresentado, com impactos de ajustes contábeis e movimentos societários da Companhia.	
Saldo em 01.01.2021 - Divulgado	9.486
Mutações Ordinárias do PL	(468)
Incorporação Acervo Líquido LASA	5.735
Ajuste VPC	(18.203)
Ajuste Juros Risco Sacado	(1.718)
Ajuste Capitalização de Despesas	(320)
Impairment	(4.324)
Ajuste Baixa de tributos diferidos	(2.155)
Ajuste Impostos a Recuperar	(378)
Demais Ajustes	(277)
Saldo em 31.12.2021 - Reapresentado	(12.621)

Fonte: Adaptado de Americanas S.A. (2023)

Como é possível notar por intermédio do Quadro 6 – Saldos dos Ajustes do Patrimônio Líquido, R\$ 18,2 bilhões foram somente de ajustes nas verbas de Propaganda Cooperada e R\$ 1,7 bilhão na correção das operações de risco sacado.

4.4. A Atuação da Auditoria Independente

Pelo que já foi verificado no presente trabalho, as falhas foram graves e

o montante dos prejuízos supera os R\$ 40 bilhões, conforme demonstra o Quadro 7 - Composição final do Patrimônio Líquido em 2022 a seguir, sendo que todos os investimentos de R\$ 14,4 bilhões realizados pelos acionistas desde a abertura do capital das Lojas Americanas em 1940 foram destruídos.

Quadro 7 - Composição final do Patrimônio Líquido em 2022

Valores em milhares de Reais

PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Capital social	15.430.437
Adiantamento para futuro aumento de capital	820
Reservas de capital	146.947
Reservas de lucros	-
Outros resultados abrangentes	(1.401.090)
Ações em tesouraria	(203)
Prejuízos acumulados	(40.843.532)
Total do patrimônio líquido	(26.666.621)

Fonte: Americanas S.A. (2023)

Dada a grande monta dos prejuízos é de se questionar qual foi o papel da PwC que foi contratada em 2019 pelos antigos gestores da Americanas S.A. para a realização dos pertinentes exames de auditoria sobre as suas demonstrações financeiras. Cabe ressaltar que de 2019 a 2021, a mencionada empresa de auditoria independente que é uma das quatro maiores do mundo, sempre emitiu pareceres sem ressalva, atestando que as demonstrações contábeis produzidas pelas Americanas estavam aparentemente corretas, transmitindo um falso conforto ao mercado, conforme apresentado no Quadro 8 – Trecho com o Início do Parecer dado pela PwC sobre a Americanas em 31/12/2021

Quadro 6 – Trecho com o Início do Parecer dado PwC sobre a Americanas em 31/12/2021

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2021 - AMERICANAS S.A.

Pareceres e Declarações / Relatório do Auditor Independente **Sem Ressalva**

Fonte: Adaptado de Americanas S.A. (2022)

A PwC iniciou seus trabalhos na Americanas em 15/10/2019 e em 2021 recebeu R\$ 2.447.575,77 e mais R\$ 682;215,74 por trabalhos de reestruturação societária, conforme indica o Quadro 7 – Formulário de Referência 2021 da Americanas a seguir.

Quadro 7 – Formulário de Referência 2021 da Americanas

Possui auditor?	SIM
Código CVM	287-9
Tipo auditor	Nacional
Nome/Razão social	PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES INDEPENDENTES
CPF/CNPJ	61.562.112/0001-20
Data Início	15/10/2019
Descrição do serviço contratado	(i) Auditoria das demonstrações contábeis individuais, elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas n consolidadas, de acordo com os padrões internacionais de relatório financeiro (IFRS), elaboradas pela Administraç portuguesa e em reais (R\$), correspondente aos exercícios findos em 31/12/2019, 2020, 2021 e a findar-se em 2022; a Revisão das Informações Trimestrais (ITR's) dos períodos findos em 30 de setembro de 2019, 2020, 2021, 31 de 30 de junho de 2020, 2021 e dos períodos a findarem em 31 de março, 30 de junho e 30 de setembro de 2022; e (de relatório de procedimentos pré-acordados em conexão à emissão de títulos representativos de dívida (bonds) e
Montante total da remuneração dos auditores independentes segregado por serviço	O valor dos honorários de 2021, relativos a serviços de auditoria externa, foi de R\$ 2.447.575,77, e serviços extrac relacionados à reestruturação societária, combinação de negócios e outros, no valor de R\$ 682.215,74.
Justificativa da substituição	Não aplicável

Fonte: Adaptado de B3 S.A. Brasil Bolsa, Balcão

Presume-se que a PwC não realizou corretamente os procedimentos de auditoria, em especial o de (1) Circularização (Confirmação Externa), quando deveria verificar/confirmar os saldos registrados pela Americanas junto aos seus credores, como por exemplo, os bancos e fornecedores de mercadorias; (2) Exame dos Documentos Originais para verificar a autenticidade dos documentos utilizados como base para os lançamentos contábeis; (3) Exame Físico para conferir a real existência dos estoques eventualmente dados em bonificação como forma de pagamento de VPC. Os trabalhos de revisão e ajustes nas demonstrações financeiras da Americanas em 2023 foram realizados pela BDO RCS conforme apresentado no Quadro 8 – Atual Empresa de Auditoria na Americanas S.A. a seguir.

Quadro 8 – Atual Empresa de Auditoria na Americanas S.A.

Relacionamento com os Auditores Independentes:

Em conformidade com a Resolução CVM nº 162, a Companhia informa que os auditores independentes BDO RCS, prestaram serviços de auditoria externa do exercício de 2022 (e reapresentação das informações comparativas de 2021). A política da Companhia na contratação de serviços, que não auditoria externa, de auditores independentes garante que não haja conflito de interesses e que os serviços contratados não comprometam a independência dos seus auditores. Assim, a companhia busca que seus auditores prestem serviço de forma objetiva e emitam uma opinião imparcial acerca das Demonstrações Financeiras da Companhia.

Fonte: Americanas S.A. (2023)

No relatório produzido e apresentado pela Americanas em 16/11/2023, não há nenhuma citação em relação as empresas de auditoria independente em relação a possíveis falhas na detecção dos problemas apontados pela BDO RCS.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou evidenciar a importância da Auditoria Independente (externa) na detecção de fraudes e quando ela falha, quais são os seus impactos. No caso Americanas S.A., aparentemente uma das maiores fraudes contábeis na História do Brasil até o momento, haja vista que foram mais de R\$ 40 bilhões de prejuízos que dificultam enormemente o processo de recuperação da mencionada rede varejista e que geraram graves transtornos aos acionistas, fornecedores, empregados, instituições financeiras, fisco e ao mercado de uma forma geral. .

Diante do presente caso e de outros escândalos semelhantes que prejudicam toda a economia, é preciso a adoção de providências que incluam responsabilizações e penalizações mais severas para executivos e empresas de auditoria para possibilitar maior transparência e tranquilidade ao mercado.

Uma medida adicional poderá consistir em se evitar que a escolha da empresa de auditoria independente possa ser realizada diretamente pelos próprios executivos da companhia. A opção poderia ser feita pelos acionistas minoritários ou pelo próprio conselho de administração.

REFERENCIAS

AMERICANAS S.A. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d2-479e-a775-2ea8677c50f2/4b151413-2727-224f-9170-89683a6bbec4?origin=1>. Acesso em: 19. abr. 2024.

AMERICANAS S.A. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d2-479e-a775-2ea8677c50f2/4b151413-2727-224f-9170-89683a6bbec4?origin=1>. Acesso em: 18. abr. 2024.

ATTIE, Willian. Auditoria conceitos e aplicações. 6. ed. 4. Reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

B3 S.A. BRASIL, BOLSA. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5fd7b7d8-54a1-472d-8426-eb896ad8a3c4/faebdab6-ba32-1f7c-f9b4-f02b01ebfa61?origin=1>. Acesso em: 10. abr. 2024.

CONJUR - Consultor Jurídico. Disponível em <https://www.conjur.com.br/2023-jun-16/controversias-juridicas-fraude-contabil-lojas-americanas-possiveis-implicacoes-penais>. Acesso em: 09. abr. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em

<https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ta-de-auditoria-independente/>. Acesso em: 10. abr. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Publicacao_NBC_TG_COMPLETAS.pdf. Acesso em 21.abr.2024.

FRANCO, Hilário e MARRA, Ernesto. Auditoria contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAFFEI, José Luiz. Curso de Auditoria: Introdução à auditoria de acordo com as normas internacionais e melhores práticas. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MAGAZINE LUIZA S.A. Disponível em

https://ri.magazineluiza.com.br/default.aspx?utm_source=google&utm_medium=pla&utm_campaign=&partner_id=69995&gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA_UaLtpmS7wXaqqVLCzaDn6D5ZZtCiyacEIE_xKV9PLVMjmUPd9m-6sjKNBoC_hIQAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds. Acesso em: 14.abr.2024.

PODER 360. Disponível em <https://static.poder360.com.br/2023/01/Relatorio-anual-2021-americanas.pdf>. Acesso em: 10.abr.2024.

PODER 360. Disponível em

<https://static.poder360.com.br/2023/11/Americanas-resultados-2022-16-nov-2023.pdf>. Acesso em 19.abr.2024

VALOR. Disponível em

<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/06/13/analise-como-a-americanas-criava-contratos-falsos-de-verba-e-por-que-isso-melhorava-o-lucro.ghtml>. Acesso em: 14.abr.2024

O PONTO DE EQUILÍBRIO PARA A RECUPERAÇÃO DA AMERICANAS

Francisco José Pereira de Carvalho Filho – graduando em Gestão Hospitalar –
FATEC Barretos – francisco.carvalho9@fatec.sp.gov.br
Francisco José Pereira de Carvalho – Mestre em Ciências Contábeis e
Financeiras PUC/SP - francisco.carvalho7@fatec.sp.gov.br
Nádia de Castro Carvalho – Mestre em Administração –FUMEC/MG.
nadiacarvalho@facef.br

1 INTRODUÇÃO

A Americanas S.A. nova denominação dada em julho de 2021 para a Lojas Americanas S.A., após sua fusão com as companhias Shoptime e Submarino divulgou em 16 de novembro de 2023, relatório contendo as informações financeiras refeitas para os anos de 2021 e 2022, relatando a existência de fraudes contábeis praticadas pela administração anterior que provocaram um prejuízo acumulado ao longo dos anos de R\$ 40,8 bilhões. A empresa varejista foi fundada em 1929 e no início dos anos 80 foi adquirida pelos empresários Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, também proprietários de diversas outras empresas e com destaque para o Banco Garantia, Brahma (AB Inbev) e criadores do 3G Capital, fundo que adquiriu as companhias Burger King, Tim Hortons, Popeyes e Kraft-Heinz. A Americanas se tornou uma empresa de capital aberto com ações em bolsas de valores desde 1940.

O relatório publicado pelos atuais comandantes da Americanas em 16/11/2023, não trata das falhas das empresas de auditoria independente que examinaram as suas demonstrações financeiras e qual a data de início das fraudes contábeis. Os cálculos realizados no presente trabalho, tentam demonstrar por meio de simulações, quais são as perspectivas de recuperação da mencionada Companhia. A Americanas adiou a divulgação de seu balanço referente ao exercício de 2023, previsto para 26 de março, para até 28 de maio, junto com suas demonstrações financeiras do primeiro trimestre deste ano, esperadas anteriormente para serem divulgadas em 15 de maio. Segundo os Gestores da Companhia, o novo adiamento se deu pela “complexidade dos impactos da recuperação judicial e da aprovação e homologação do plano de recuperação judicial da companhia e das suas

subsidiárias nos trabalhos de elaboração das demonstrações financeiras da companhia e do parecer dos auditores independentes”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria abordada no presente trabalho foi baseada nos conceitos de companhia de capital aberto, demonstrações financeiras, fraude contábil e ponto de equilíbrio; bem como na evolução histórica das Lojas Americanas.

2.1. Empresa de Capital Aberto

Uma empresa de capital aberto é uma sociedade anônima, também chamada por sociedade por ações, onde seu capital social é constituído por títulos conhecidos como ações e que representam partes ideais de uma companhia e que são negociadas no mercado de capitais sem a necessidade de escrituração pública de propriedade. As pessoas compradoras das ações são chamadas de acionistas e são proprietárias apenas de uma parte ideal da companhia.

2.2. Demonstrações Financeiras

As demonstrações financeiras são constituídas por relatórios financeiros e contábeis que demonstram através de números o desempenho financeiro, administrativo, comercial e operacional de uma entidade, gerando informações e dando apoio a tomada de decisão por parte dos “stakeholders”, ou seja, os usuários da contabilidade, como por exemplo, administradores, governo, fornecedores, bancos e acionistas. As demonstrações mais relevantes são: Balanço Patrimonial, DRE - Demonstração do Resultado do Exercício, Fluxo de Caixa, DMPL - Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, DVA - Demonstração do Valor Adicionado e as Notas Explicativas.

2.3. Fraudes Contábeis

A fraude contábil se caracteriza pela adulteração, omissão e/ou falsificação das informações, registros e documentos contábeis de forma a distorcer a realidade das transações realizadas por uma entidade, visando ludibriar o fisco, acionistas, instituições financeiras e o mercado de uma forma geral.

2.4. Recuperação Judicial

A Recuperação Judicial consiste no processo pelo qual uma entidade passa para evitar sua total falência ao entrar em uma crise financeira e buscar a sua recuperação para tentar voltar a operar normalmente no futuro. Na Recuperação Judicial pode ocorrer a redução do comprometimento financeiro decorrente das dívidas passadas, inclusive com o perdão de parte delas, possibilitando a realização de negociações em condições mais favoráveis.

2.5. Lojas Americanas

A Companhia foi fundada em 1929, pelos americanos John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Berger, oriundos dos Estados Unidos com destino a Buenos Aires com a finalidade de abrirem uma loja no estilo *Five and Ten Cents* (lojas que vendiam mercadorias a 5 e 10 centavos, na moeda americana). A ideia era lançar uma loja com preços baixos no modelo que já fazia sucesso nos Estados Unidos e na Europa no início do século XX. No navio em que viajavam, conheceram os brasileiros Aquino Sales e Max Landesman que os convidaram para conhecer o Rio de Janeiro. Durante a visita, os americanos identificaram a existência de muitos funcionários públicos e militares com renda estável, porém com salários modestos, sendo que a maioria do varejo não atendia a esse público. Assim, no ano de 1929, em Niterói, foi inaugurada a primeira Lojas Americanas. Ao final de 1929, já eram quatro lojas: três no Rio de Janeiro e uma em São Paulo. Em 1940, a Lojas Americanas tornou-se uma sociedade anônima, abrindo seu capital. Em 1982, os principais acionistas do Banco Garantia, Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Alberto Sicupira adquiriram o controle acionário das Lojas Americanas.

Ao longo dos anos, a Americanas constituiu “joint ventures” com outras

empresas como as varejistas “Wal Mart, Carrefour e o Banco Itaú; adquiriu destacadas companhias de “e-commerce” como a Shoptime, Submarino e Skoob Books; bem como expandiu a sua capilaridade para mais de 1.700 lojas físicas no território nacional”.

Atualmente, o Grupo Americanas tem seu faturamento distribuído por diferentes canais de vendas, de acordo com o Quadro 1 – Canais de Vendas da Americanas S.A. a seguir..

Quadro 1 – Canais de Vendas da Americanas S.A

Receita Líquida por segmento (R\$ MM)	2022	2021
Varejo Físico	12.820	7.046
Varejo Digital	12.055	16.530
HNT	2.009	314
AME	1.296	473
Uni.co	145	35
Eliminações / Aj.Consolidações	(2.516)	(1.877)
Total	25.809	22.521

Nota: os períodos não são comparáveis, em 2021 com apenas 6 meses do varejo físico e menos de 6 meses de Uni.co e HNT e em 2022 com 12 meses completos.

Fonte: Americanas S..A. (2023)

O Quadro 1 – Canais de Vendas da Americanas S.A. indica que em 2022, as vendas foram distribuídas quase que em 50% nas lojas físicas e a outra metade pelas plataformas digitais.

2.6. Empresas Controladas pelo Grupo Americanas

De acordo com o relatório publicado pela atual administração da Americanas S.A. em 16/11/2023, o Grupo é composto por mais 10 empresas, além da própria Americanas, conforme detalhamento a seguir.

2.6.1 Grupo Uni.Co S.A. (controlada direta desde 30/09/2022)

O Grupo Uni.co S.A., adquirido em julho de 2021, atuante em varejo especializado de franquias no Brasil e dono das marcas Puket, Imaginarium, MinD e LoveBrands, passou a ser controlada direta da Companhia em decorrência de reestruturação societária aprovada em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 30/09/2022. Foi adquirido através da subsidiária integral IF Capital Ltda., também incorporada por aprovação na supracitada AGE. Foram adquiridas 70% das ações do Grupo Uni.co. A aquisição do restante das ações (30%) em 3 anos, através de um acordo de opções simétricas, que conferiu a Companhia uma opção de compra e aos acionistas vendedores do Grupo Uni.co uma opção de venda.

2.6.2. B2W Digital Lux S. A. (em recuperação judicial e controlada diretamente)

Constituída em outubro de 2020, com sede em Luxemburgo, tem como objeto social viabilizar a estruturação de eventuais operações financeiras no mercado internacional, conforme venham a ser estudadas e aprovadas pela Companhia. Emitiu em novembro de 2020, no mercado dos Estados Unidos, títulos representativos de dívida (*Bond's*), no montante de US\$ 500.000, com vencimento em 15 de dezembro de 2030, ou seja, 10 anos e remuneração anual de 4,375%.

2.6.3. JSM Global S. Á. R. L. – (em recuperação judicial e controlada diretamente)

Constituída em junho de 2018, com sede em Luxemburgo, tem como objeto social viabilizar a estruturação de eventuais operações financeiras no mercado internacional, conforme venham a ser estudadas e aprovadas pela Companhia. Emitiu em setembro de 2020, no mercado dos Estados Unidos, títulos representativos de dívida (*Bond's*), no montante de US\$ 500.000, com vencimento em 20 de outubro de 2030, ou seja, 10 anos e remuneração anual de 4,75%.

2.6.4. Skoob Books 3D (controlada diretamente a partir de 30/09/2022)

A Skoob Books 3D Serviços de Internet Ltda., adquirida em setembro de 2021, maior plataforma digital de conteúdo para leitores do País, passou a ser controlada direta da Companhia em decorrência de reestruturação societária aprovada em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 30/09/2022. Foi adquirido através da subsidiária integral IF Capital Ltda., também incorporada por aprovação na supracitada AGE.

2.6.5. Vem Conveniência (*joint venture*)

A Companhia, concluiu em 31/01/2022, a formação da parceria com a Vibra para a exploração do negócio de lojas de pequeno varejo, dentro e fora de postos de combustível, através das redes de lojas Local e BR Mania. A parceria foi consumada através da constituição da sociedade Vem Conveniência S.A. cujo capital é detido pela Americanas e pela Vibra, ambas com participações de 50%. A Parceria visa oferecer uma nova proposta de valor a consumidores, franqueados, revendedores e atendentes de lojas, contando com o somatório de forças da Vibra e da Americanas, que compreende ampla experiência de varejo no mercado brasileiro, uma rede de pontos de venda com capilaridade nacional, escala e estrutura de suprimentos e logística, tecnologia e atuação no varejo digital, além de marcas reconhecidas, e representa um importante passo para a expansão no mercado de lojas de pequeno varejo no Brasil.

2.6.6. Hortigil Hortifruti S.A. (Incorporada à Companhia em 30/09/2022)

O Hortigil Hortifruti S.A. (“HNT”), adquirido em novembro de 2021, maior rede varejista especializada em produtos frescos com foco em frutas, legumes e verduras do Brasil, possuindo uma rede de 80 lojas em 4 Estados (RJ, SP, MG e ES) e sendo referência digital do setor no País, com as vendas online representando 16% do total foi incorporada pela Companhia em decorrência de reestruturação societária aprovada em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 30/09/2022. O HNT oferece conveniência, atendimento diferenciado e alta recorrência de compra,

por meio da capilaridade, localização estratégica das lojas e integração digital com um time com vasta experiência no setor, opera com uma estratégia *omnichannel*, oferecendo diversos serviços para compras realizadas nas lojas, *sites*, *apps* e *WhatsApp*, incluindo entregas no mesmo dia e retirada na loja em 100% da sua rede.

2.6.7. AME Digital (controlada indiretamente)

A AME Digital Brasil Instituição de Pagamento Ltda., constituída em 31/07/2019, plataforma mobile de negócios, tem por objeto social, basicamente, a prestação de serviços com tecnologias avançadas envolvendo estruturas de pagamento em vendas físicas e digitais inclusive através de parcerias com outras empresas com vantagens para os consumidores finais. A AME recebeu, em 06/10/2022, autorização do Banco Central do Brasil para operar como Instituição de pagamento, nas modalidades de emissora de moeda eletrônica e credenciadora. Em decorrência da obtenção dessa autorização, a AME passou a adotar procedimentos aplicáveis às instituições de pagamento integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro, inclusive no tocante à forma de elaboração e divulgação de suas demonstrações financeiras, em conformidade com os critérios exigidos pelo Bacen.

2.6.8. Bit Capital S.A. (controlada indiretamente)

A Bit Capital S.A., adquirida através da controlada AME em dezembro de 2020, *fintech* especializada em soluções de Core Banking. É uma plataforma *Open Banking*, modular, baseada em *Blockchain* e *Open APIs*, que oferece soluções para integração nativa ao ecossistema financeiro, de forma simples e segura e tem soluções de integração com o PIX, sistema de pagamentos instantâneos do Banco Central.

2.6.9. Shipp do Brasil Tecnologia Ltda. (controlada indiretamente)

A Shipp do Brasil Tecnologia Ltda., adquirida através da subsidiária integral Supernow em julho de 2021, plataforma *mobile* de *food delivery* e conveniência. A aquisição da Shipp permitirá a entrada da Companhia no modelo de

Ultra Fast Delivery (entrega em poucos minutos). Além disso, possibilita a melhoria da experiência do consumidor na categoria de *food delivery* a expansão da categoria de mercado para novas localidades e a aceleração das soluções de O2O (*Online to Offline*), principalmente, o *ship from store*.

2.6.10. Grupo Nexoos e subsidiárias (controladas indiretamente)

A Nexoos do Brasil Tecnologia e Serviços Ltda., adquirida através da controlada AME em agosto de 2021, é uma *fintech* que conecta pequenas e médias empresas com investidores, após reestruturação societária na qual deixou de ser subsidiária da Nexoos Holding. A Nexoos Tecnologia, plataforma digital de crédito completa, inclui diferentes modalidades de empréstimos e o CaaS (*Credit as a Service*) e opera com tecnologia proprietária, incluindo o sistema de score de crédito, que integrada ao modelo híbrido de *funding*, possibilita a oferta de soluções de crédito diferenciadas, com taxas de juros mais competitivas e sem risco de crédito para a Nexoos. Dessa forma, a Nexoos democratiza o acesso ao crédito e permite que empreendedores invistam no crescimento de seus negócios. Adicionalmente, a Nexoos Holding S.A. é titular de 100% do capital social da Nexoos Sociedade de Empréstimo entre Pessoas S.A., instituição autorizada pelo Banco Central do Brasil para operar como sociedade de empréstimos entre pessoas, possibilitando uma estrutura híbrida de *funding*, por meio de investidores institucionais e individuais (*P2P:Peer-to-Peer*). A conclusão da aquisição da Nexoos Holding S.A. e da Nexoos Sociedade de Empréstimo entre Pessoas S.A. está sujeita ao cumprimento de determinadas condições precedentes, habituais em operações de natureza similar, incluindo a aprovação pelo Banco Central do Brasil.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido com base nos relatórios e nas demonstrações financeiras apresentadas pela Americanas em 16/11/2023 e em 24/02/2022, cujos dados foram extraídos para a elaboração dos cálculos realizados e apresentados em 4 – Resultados e Discussão que serviram como base para as conclusões sobre a viabilidade ou não de recuperação econômica da mencionada

Companhia. Assim sendo, poderá ser entendido como um processo metodológico quantitativo, descritivo e bibliográfico.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A Americanas S.A. nome de rebatimento das Lojas Americanas S.A. em julho de 2021, após sua fusão com as companhias Shoptime e Submarino publicou em 16 de novembro de 2023, relatório contendo as informações financeiras refeitas para os anos de 2021 e 2022, relatando a existência de fraudes contábeis praticadas pela gestão anterior que geraram um prejuízo acumulado de R\$ 40,8 bilhões. Os cálculos e simulações desenvolvidas a seguir permitiram o entendimento sobre as possibilidades positivas ou negativas em relação a recuperação da referida Companhia, lembrando que ela se encontra em processo de recuperação judicial

4.1 Os Números e os Prejuízos

Tomando por base somente os resultados de 2022, pois os de 2023 serão conhecidos por volta de maio de 2024, a nova direção terá uma difícil tarefa para sanear a Companhia. A receita líquida de vendas de R\$ 25,8 bilhões foi insuficiente para cobrir as despesas administrativas, comerciais e financeiras do ano de 2022, que somaram R\$ 18,1 bilhões, sendo R\$ 6 bilhões somente de despesas financeiras, conforme o Quadro 2 - DRE – Demonstração de Resultados do Exercício apresentada pela própria Americanas.

Quadro 2 - Demonstração de Resultados do Exercício publicada em 16/11/2023
(valores em milhares de Reais)

Americanas S.A. - Em Recuperação Judicial		
DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS		
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2022 e 2021		
(Em milhares de Reais)		
	Consolidado	
	31/12/2022	
	31/12/2021	
	Reapresentado	
Receita operacional líquida	25.808.906	22.521.175
Custo das mercadorias e serviços vendidos	(20.785.218)	(18.630.221)
Lucro bruto	5.023.688	3.890.954
Receitas (Despesas) operacionais		
Vendas	(4.855.800)	(4.401.745)
Gerais e administrativas	(4.183.560)	(2.044.542)
Resultado de equivalência patrimonial	6.673	(83.812)
Outras despesas operacionais líquidas	(3.801.328)	(1.851.377)
Prejuízo operacional antes do resultado financeiro	(7.810.327)	(4.490.522)
Receitas financeiras	793.876	1.202.810
Despesas financeiras	(6.025.869)	(2.785.023)
Resultado financeiro	(5.231.993)	(1.582.213)
Prejuízo antes do Imposto de renda e da contribuição social	(13.042.320)	(6.072.735)
Imposto de renda e Contribuição Social		
Correntes	(100.877)	(92.398)
Diferidos	231.659	(72.229)
Prejuízo do exercício	(12.911.538)	(6.237.362)

Fonte: Americanas S.A. (2023)

Como se nota, os prejuízos apresentados em 2022 e 2021, totalizaram R\$ 19,1 bilhões e estão dentro do montante dos R\$ 40,8 bilhões acumulados e divulgados pela própria Americanas em 16/11/2023, conforme mostra o Quadro 3 – Composição final do Patrimônio Líquido em 2022 a seguir.

Quadro 3 - Composição final do Patrimônio Líquido em 2022
(valores em milhares de Reais)

PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Capital social	15.430.437
Adiantamento para futuro aumento de capital	820
Reservas de capital	146.947
Reservas de lucros	-
Outros resultados abrangentes	(1.401.090)
Ações em tesouraria	(203)
Prejuízos acumulados	(40.843.532)
Total do patrimônio líquido	(26.666.621)

Fonte: Americanas S.A. (2023)

Portanto, os prejuízos acumulados ao longo dos anos são de R\$ 40.843.532.000,00, dilapidando todos os investimentos realizados pelos acionistas

desde a abertura do capital das Lojas Americanas em 1940 e que estão representados pela conta Capital social, perfazendo o montante de R\$ 15,4 bilhões. Isto é, a mencionada Companhia sequer possui capital próprio mediante um Patrimônio Líquido negativo de R\$ 26,7 bilhões.

4.2. Despesas Elevadas

Conforme demonstrado pela Americanas, as vendas já deduzidas dos abatimentos com tributos, descontos, devoluções e cancelamentos de vendas e que recebem a denominação contábil de Receita Operacional Líquida e que em 2022 totalizou R\$ 25,8 bilhões, foi insuficiente para cobrir as despesas administrativas, comerciais e financeiras. O lucro bruto gerado de R\$ 5 bilhões sequer se aproximou dos R\$ 18 bilhões compostos pelas despesas com vendas, administrativas, operacionais e financeiras conforme demonstra o Quadro 4 – Despesas da Americanas em 2022 a seguir.

Quadro 4 – Despesas da Americanas em 2022
(valores em milhares de Reais)

Despesas	
Com vendas	4.855.800
Gerais e administrativas	4.183.560
Outras despesas operacionais	3.801.328
* Resultado Financeiro	5.231.993
Total das Despesas	18.072.681
* - Despesas Financeiras deduzidas das Receitas Financeiras	

Fonte: Adaptado de Americanas (2023)

Portanto, somadas todas as despesas, o montante é de, aproximadamente, R\$ 18,1 bilhões.

4.3. O Ponto de Equilíbrio Contábil ou Lucro Zero

Assim, mantendo-se a margem bruta de 19,46% e os mesmos volumes de despesas, a Americanas teria de vender futuramente, pelo menos, 260% a mais do que vendeu em 2022, conforme o conceito do Ponto de Equilíbrio Contábil ou Lucro Zero demonstrado no Quadro 5 – Ponto de Equilíbrio ou Lucro Zero da Americanas a seguir.

Quadro 5 – Ponto de Equilíbrio ou Lucro Zero da Americanas
(valores em milhares de Reais)

	Lucro Bruto	5.023.688	
Margem Bruta =	----- =	----- =	19,46%
	Receita Líquida	25.808.906	
	* Gastos Fixos	18.072.681	
Ponto de Equilíbrio=	----- =	----- =	92.870.920
	Margem Bruta	0,1946	
* Gastos Fixos : Despesas Gerais acrescidas do Resultado Financeiro			
Receita Operacional Líquida		92.870.920	
CMV - (100% - 19,46%)	-	74.798.239	
Lucro Bruto (19,46%)		18.072.681	
Despesas Gerais e Resultado Financeiro	-	18.072.681	
Resultado Operacional		Zero	

Fonte: Elaborado pelos Autores

O Quadro 5 – Ponto de Equilíbrio ou Lucro Zero da Americanas demonstra que a Americanas teria de obter uma receita operacional líquida de, aproximadamente, R\$ 93 bilhões, ou seja, 3,6 vezes mais do que vendeu em 2022. Piorando um pouco mais o cenário, caso a Companhia pretenda amortizar os prejuízos acumulados de R\$ 40,8 bilhões em um prazo de 10 anos, teria de passar a vender anualmente R\$ 113,4 bilhões, lembrando que no ano de 2022 ela vendeu R\$ 25,8 bilhões. É uma enorme distância!

A margem bruta de 19,46% também foi muito baixa e insuficiente para cobrir as despesas, o Quadro 6 – Margem Bruta de Algumas Organizações Varejistas a seguir demonstra isso.

Quadro 6 – Margem Bruta de Algumas Organizações Varejistas
(valores em milhares de Reais)

<u>Empresa</u>	<u>Receita Líquida</u>	<u>Lucro Bruto</u>	<u>Margem Bruta - %</u>
Magazine Luiza S.A.	R\$ 29.872.131	R\$ 7.773.302	26%
Lojas Colombo S.A.	R\$ 1.935.143	R\$ 796.670	41%
Lojas Riachuelo S.A.	R\$ 7.149.262	R\$ 3.531.859	49%

Fonte: Elaborado pelos Autores

O Quadro 6 – Margem Bruta de Algumas Organizações Varejistas, embora não traga necessariamente lojas de departamentos ao estilo da Americanas, são empresas tradicionais que atuam no comércio varejista e reforçam a necessidade da mencionada Companhia de além de aumentar o significativamente volume de suas vendas, terá de evoluir em suas margens de lucro.

Apesar do Magazine Luiza, Lojas Colombo e Lojas Riachuelo já terem apresentado suas demonstrações financeiras referentes ao exercício fiscal de 2023, foram utilizados os respectivos dados de 2022 para permitir uma melhor comparação com a Americanas S.A.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Capítulo 4 – Desenvolvimento da Pesquisa demonstrou através dos cálculos realizados que a Americanas S.A. teria que, no mínimo, aumentar em 3,6

vezes a Receita Operacional Líquida de R\$ 25,8 bilhões auferida no exercício de 2022 para atingir o Lucro Zero, isto é, vender o suficiente para cobrir as despesas que somaram R\$ 18,1 bilhões durante o mesmo ano de 2022. A Companhia sequer possui capital próprio e os R\$ 15,4 bilhões investidos pelos acionistas desde a década de 1940 desapareceram. Agora o Patrimônio Líquido está negativo em mais de R\$ 26,6 bilhões. Uma medida adicional seria elevar atual Margem, Bruta de 19,46% através da redução de custos. Outra solução é o imediato aporte de capital em cerca de R\$ 40 bilhões.

Todas as soluções são extremamente difíceis e complexas e o presente trabalho demanda estudos adicionais, em especial sobre o desempenho da Americanas S.A. no ano de 2023 e que deverão ser apresentados em novo relatório a ser publicado durante o mês de maio de 2024 pela nova direção da Companhia.

REFERÊNCIAS

AMERICANAS S.A. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d2-479e-a775-2ea8677c50f2/4b151413-2727-224f-9170-89683a6bbec4?origin=1>. Acesso em: 10.abr. 2024.

B3 S.A. BRASIL, BOLSA. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5fd7b7d8-54a1-472d-8426-eb896ad8a3c4/faebdab6-ba32-1f7c-f9b4-f02b01ebfa61?origin=1>. Acesso em: 18.abr. 2024.

CONJUR - Consultor Jurídico. Disponível em <https://www.conjur.com.br/2023-jun-16/controversias-juridicas-fraude-contabil-lojas-americanas-possiveis-implicacoes-penais>. Acesso em: 10. abr. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em:

<https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ta-de-auditoria-independente/>. Acesso em: 10. abr. 2024.

INVEST NEWS . Disponível em <https://investnews.com.br/financas/americanas-adiabancos-de-2023-e-do-1o-tri-de-2024-para-ate-28-de-maio/>. Acesso em 17.abr.2024

LOJAS COLOMBO. Disponível em:

https://images.colombo.com.br/hotsite/relacaocominvestidor/arquivos/2022-DF_AR_Colombo_assinado_Deloitte.pdf. Acesso em 01.mai.2024.

LOJAS RIACHUELO. Disponível em:

https://s3.glbimg.com/v1/AUTH_63b422c2caee4269b8b34177e8876b93/valorri-uploads/bs/2023/F/o/3peeMGTWG5kIPTck4mlQ/lojasriachuelo1568464524032023.pdf. Acesso em 01.mai.2024.

MAGANIZE LUIZA. Disponível em:

<https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Download.aspx?Arquivo=1ma7Uig6SY1ApD3uYujvpw==>. Acesso em 01.mai.2024

PODER 360. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2023/01/Relatorio-anual-2021-americanas.pdf>. Acesso em: 10.abr.2024.

PODER 360. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2023/11/Americanas-resultados-2022-16-nov-2023.pdf>. Acesso em 10.abr.2024

VALOR. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/06/13/analise-como-a-americanas-criava-contratos-falsos-de-verba-e-por-que-isso-melhorava-o-lucro.ghtml>. Acesso em 11.abr.2023

**O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) POR PUBLICITÁRIOS: UM
LEVANTAMENTO DO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO NA CIDADE DE FRANCA/SP**

Renata Figueiredo dos Santos Almeida
Graduanda em Comunicação Social: Publicidade e Propaganda – Uni-FACEF
refsalmeida26@gmail.com

Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira
Doutora em Linguística e Língua Portuguesa – Uni-FACEF
sheilafacef@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Ao que parece, no cenário contemporâneo da cidade de Franca/SP, publicitários têm ampliado suas práticas profissionais, incorporando as inovações proporcionadas pela Inteligência Artificial (IA) no desenvolvimento de estratégias de marketing e comunicação digitais. A inteligência artificial está redefinindo o mercado do trabalho global. Ao automatizar tarefas repetitivas, a IA reduz empregos em certos setores, mas também traz consigo novas oportunidades em áreas como o desenvolvimento na área da publicidade ou do designer. A produtividade é impulsionada pela IA, que fornece facilidade e automatiza algumas tarefas. No entanto, algumas profissões enfrentam desafios, os profissionais precisam se adaptar continuamente, aprendendo novas habilidades para acompanhar a evolução tecnológica.

Diante da problemática, o problema que se constitui é: que usos que os publicitários francanos têm feito de Inteligências Artificiais como recursos para desenvolvimento das atividades de marketing e comunicação digitais? Para responder ao problema, foram estabelecidas as seguintes hipóteses: o uso de IAs se faz para o levantamento de informações e estruturas textuais de diferentes linguagens para compor a comunicação de produtos e serviços; e as IAs são utilizadas, em razão dos diversos recursos que possuem nos diferentes tipos de IAs.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é verificar o uso que os publicitários fazem de Inteligências Artificiais, para realizar trabalhos, a fim de observar as possíveis repercussões que a referida tecnologia pode gerar, para o futuro, no desempenho das atividades de marketing e comunicações digitais. Para cumprir com o objetivo geral, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- estabelecer posicionamentos teóricos-acadêmicos sobre cultura digital e Inteligência Artificial;
- coletar dados, por meio de entrevistas, com publicitários nas agências de Franca/SP, a fim de levantar o uso que fazem de Inteligência Artificial para o desenvolvimento de trabalhos; e
- apontar repercussões do uso de IA por profissionais de Publicidade e Propaganda que podem modificar a forma de elaborar campanhas de marketing e comunicação digitais.

Para subsidiar a pesquisa que é do tipo exploratória, é conduzida uma análise bibliográfica que aborda conceitos fundamentais relacionados à cultura digital e à inteligência artificial, nas perspectivas de Faustino (2019), Torres (2009) e Martino (2015). Além disso, foi realizada uma coleta de dados, por meio de entrevistas diretamente com profissionais envolvidos no uso cotidiano da IA no contexto publicitário francano.

O diálogo entre pesquisa bibliográfica e de campo visa proporcionar uma breve compreensão do cenário atual, possibilitando a identificação de tendências e desafios que possam moldar o futuro das práticas de marketing e comunicação digitais na cidade de Franca/SP.

O estudo apresenta, assim, resultado de entrevistas realizadas com publicitários de três agências da cidade, a fim de coletar dados que concretizam como a inteligência artificial é atualmente integrada em seus processos criativos e estratégicos.

2 CULTURA DIGITAL E O LUGAR DO MARKETING E DA COMUNICAÇÃO

O objetivo do item é apresentar posicionamento teórico-acadêmico sobre a cultura digital e a correlação dela com o marketing e a comunicação.

2.1 Cultura digital e elementos identitários

Nessa temática, é discutida a cultura digital e seus elementos identitários que se inserem no ambiente atual em que a Inteligência Artificial ganha espaço nos

trabalhos e nas propagandas. Assim, o objetivo do conteúdo é analisar a teoria da cultura digital e entender o lugar do marketing e da comunicação nesse novo cenário.

A cultura digital tem como concepção um emaranhado de práticas, comportamentos, valores, expressões e formas de comunicação que surgiram com a ascensão da tecnologia digital. Atualmente, abrange diversos aspectos da vida contemporânea e influencia profundamente a sociedade, moldando a forma como as pessoas se relacionam, comunicam, consomem informações, entre outras atividades.

Segundo Lévy (2014), a cibercultura chegou em meados do século XX, tendo como marco fundamental o crescimento da World Wide Web (www) que ganhou a popularização da internet nas décadas de 1980 e 1990. A cibercultura abrange um ambiente eletrônico, no qual convergem diversas mídias e os elementos por elas produzidos. Nesse contexto, a internet é percebida como uma força disruptiva que desafia o sistema de ensino tradicional.

A influência da cibercultura na sociedade contemporânea é evidenciada pelo surgimento de espaços de interação em comunidade proporcionados pela internet e mídias digitais. As redes sociais, como expressão dessa interação, caracterizam-se por estruturas flexíveis e dinâmicas entre as pessoas que participam da mesma. A proximidade entre ações online e a vida cotidiana destaca-se, gerando impactos nos âmbitos político, social e econômico, conforme observado por Siegel, 2015.

Dessa forma, a cultura digital se manifesta como um fenômeno complexo e transformador, redefinindo não apenas a forma como as pessoas se relacionam, mas também influenciando setores significativos da sociedade. A interconexão de seres humanos em ambientes eletrônicos, impulsionada pela cibercultura, torna-se uma força que molda não apenas as relações sociais, mas também as produções artísticas, intelectuais e éticas. O entendimento da internet e das mídias digitais, à luz das condições atuais da sociedade, torna-se crucial para compreender o papel desse ambiente na configuração da cultura digital contemporânea.

Segundo Torres (2018), a cultura digital é composta do conjunto de papéis que

nossa identidade digital representa em suas interações no ecossistema, por exemplo, quando você escreve sobre algo um assunto que possui conhecimento, está atuando no papel de influenciador, mas quando você compra um produto em uma loja online está atuando como consumidor.

A cultura digital destaca sua natureza multifacetada ao reconhecer a diversidade de papéis que a identidade digital e toda a sociedade desempenha nas interações dentro desse ambiente, como por exemplo o fato de utilizar o Instagram como profissão ou até mesmo utilizar dessa rede social para realizar compras e pesquisas. Dois exemplos específicos ilustram essa dinâmica: o papel de influenciador, que molda e direciona tendências e opiniões, e o papel de consumidor, que busca, interage e consome conteúdo e produtos online.

O papel de influenciador sugere que quando uma pessoa compartilha informações ou opiniões sobre um assunto que domina, a pessoa consegue assumir o papel de influenciar outros, seguindo a linha de raciocínio de Torres (2018). O fato ressalta a capacidade das pessoas de moldar a percepção e as escolhas dos demais no mundo digital, destacando a influência que podem exercer por meio de suas interações online, como exemplo e muito conhecido atualmente, seria o papel dos “influenciadores digitais” ou “blogueiros”.

Já o papel de consumidor indica que, ao realizar transações de compra em uma loja online, a identidade digital assume o papel de consumidor, conforme Torres (2018). Assim, essa dinâmica destaca a natureza transacional e comercial do ambiente digital, além de deixar evidente como se desenvolve a cultura digital e suas evoluções atualmente, em que as interações não se limitam apenas à comunicação, mas também envolvem atividades econômicas, como compras online.

Ao conectar esses exemplos, entende-se que a identidade digital é fluida, adaptando-se aos diferentes papéis que as pessoas desempenham em suas interações online. A discussão do estudo reflete a diversidade de experiências e funções que a cultura digital proporciona para a sociedade, ela abrange todos os sentidos desde a influência nas opiniões até a participação ativa no mercado. Esse estudo analisa uma abordagem dinâmica da identidade digital, a qual é destacada pela complexidade e a riqueza da cultura digital como um ecossistema

onde as pessoas desempenham papéis diversos em suas interações digitais e culturais.

Em 2007, quando houve o avanço exponencial do universo digital pôde-se reconhecer que as tecnologias possuem um denominador comum que é a internet como veículo de suporte e comunicação. A utilização efetiva das tecnologias digitais como ferramenta de marketing envolvendo a publicidade, propaganda e comunicação tornaram-se cada vez mais regular e frequente.

A cultura digital tem como seus elementos identitários a conectividade, expressão e comunicação, consumo de conteúdo e redes sociais. A cultura é dinâmica e está em constante evolução à medida que novas tecnologias surgem, como por exemplo, as inteligências artificiais, e as formas de interação digital emergem. Os elementos identitários refletem a complexidade das identidades individuais e coletivas no contexto digital.

Nesse sentido, no presente estudo, a cultura digital discute sobre o crescimento das mídias, em geral, na sociedade e os impactos que elas carregam, principalmente no ramo da Publicidade e Propaganda. A Inteligência Artificial destaca-se como a primeira influência para diversos aspectos da vida contemporânea, desde interações sociais até práticas econômicas. Além disso, enfatiza também a relevância de compreender e se adaptar a esse ambiente cultural que está em constante evolução para não ficar para trás no mercado de trabalho.

2.2 Marketing e comunicações digitais

O marketing e a comunicação digitais referem-se às estratégias e às práticas de promover produtos, serviços ou marcas utilizando o online. Para Torres (2018), no século XX, o foco de toda comunicação era em mídias e foi caracterizado pelo crescimento exponencial dos veículos de comunicação e da publicidade. A partir de 2007, as tecnologias se expediram para um universo digital, de forma significativa, sendo que todas tem a internet como um denominador comum, como veículo de suporte e comunicação.

Com o crescimento da internet e o aumento da conectividade, as empresas passaram a explorar cada vez mais esse meio, para atingir o público-alvo de

maneira eficaz. Cada rede virtual possui suas próprias regras, que moldam o comportamento do consumidor e definem a melhor forma de interação que seja mais eficiente para seu objetivo. Para utilizar efetivamente as tecnologias digitais como uma ferramenta de marketing, deve-se envolver comunicação, publicidade, propaganda e todo arsenal de estratégias e conceitos já conhecidos.

Faustino (2019) destaca a relevância do marketing digital ao reconhecer a constante conexão e presença online do público-alvo. O autor ressalta que a busca por impactar positivamente os usuários ocorre através do marketing e das comunicações digitais, os quais visam gerar uma maior demanda por produtos ou serviços que atendam às suas necessidades.

O reconhecimento do smartphone, ou melhor, “Mobile”, como disserta Faustino (2019), é declarado como o presente e o futuro e aponta a significativa relevância crescente dos dispositivos móveis na interação do público com o conteúdo digital. A mobilidade oferecida pelos dispositivos móveis é fundamental, para alcançar os consumidores em diversos contextos e momentos, principalmente, porque a maior parte dos usuários estão constantemente online.

As vantagens do marketing digital apresentadas incluem a segmentação do público-alvo, que permite direcionar mensagens específicas para grupos demográficos ou interesses particulares. A análise de dados em tempo real oferece uma visão instantânea do desempenho das campanhas, possibilitando ajustes rápidos e informados. Além disso, destaca-se o custo menor e mais assertivo em comparação com métodos tradicionais de marketing. A interação direta com o público, através de plataformas digitais, é ressaltada como uma oportunidade valiosa, assim como a agilidade na implementação de campanhas, oferece respostas rápidas e assertivas às mudanças no ambiente digital.

O marketing digital e suas comunicações destacam a necessidade das empresas se adaptarem ao cenário digital e atual, reconhecendo o lugar do marketing online e do ajuste às novas tecnologias como por exemplo as inteligências artificiais, especialmente no contexto móvel, e aproveitando as vantagens proporcionadas, como a segmentação, análise em tempo real, custo efetivo, interação direta e agilidade na implementação de estratégias.

Nesse sentido, no presente estudo, o marketing e a comunicação digital

abordam a transição dos mesmos para o ambiente digital, impulsionada pelo crescimento da internet, a partir de 2007. Destaca-se a relevância do marketing digital, conforme ressaltado por Faustino (2019), que reconhece a constante presença online do público-alvo e a crescente relevância dos dispositivos móveis nesse contexto. Entre as vantagens do marketing digital e a Inteligência Artificial estão a segmentação precisa do público-alvo, análise em tempo real do desempenho das campanhas, custo mais baixo em comparação com métodos tradicionais e a possibilidade de interagir diretamente com o público, por meio de plataformas digitais. Em suma, o estudo enfatiza também a necessidade de adaptação às novas tecnologias, como visto a inteligência artificial, para tirar máximo proveito das oportunidades oferecidas pelo marketing e comunicação digitais.

3 INTELIGÊNCIAS ARTIFICIAIS

O objetivo do item é apresentar posicionamento histórico sobre a Inteligência Artificial, suas concepções e apontar um levantamento de IAs no contexto contemporâneo.

3.1 Histórico

Até alguns anos, a Inteligência Artificial (IA) era um mito nas rodas de conversas e algo que parecia estar muito longe da realidade, porém a partir da década de 1970, surgiram algumas técnicas que eram baseadas na IA para soluções de problemas. A história da Inteligência Artificial ganha força e fama quando Warren McCulloch, que foi um neuroanatomista, e Walter Pitts, um lógico e cientista cognitivo famoso dos Estados Unidos, que criaram o primeiro modelo computacional para redes neurais. Embora o termo "Inteligência Artificial" tenha sido reconhecido apenas em 1956, essa criação é reconhecida como sua base de funcionamento (Faceli et. al., 2019).

É interessante observar que, mesmo antes da conceituação oficial do termo "Inteligência Artificial", a ideia de criar sistemas artificiais capazes de pensar já

estava presente nas discussões da comunidade científica. Esse marco inicial representa um ponto do que viria a ser a IA como a conhecemos atualmente.

Nos últimos anos, houve uma crescente ao redor do assunto para entender a complexidade da IA e compreender como ela poderia auxiliar para solucionar problemas para serem tratados computacionalmente e do volume de dados gerados por diferentes setores. Mitchell (1997), um cientista de computação, conceitua o Aprendizado de Máquina como uma capacidade de melhorar o desempenho na realização de alguma tarefa por meio da experiência.

A partir da década de 90, os avanços tecnológicos na Inteligência Artificial abriram caminho para o crescimento exponencial deste campo. Um marco significativo foi o confronto entre o campeão mundial de xadrez, Garry Kasparov, e o computador Deep Blue da IBM, em 1997. Embora Kasparov que foi um dos maiores jogadores de xadrez tenha vencido várias partidas, ele confrontou e marcou a primeira vez em que um humano foi derrotado por um computador em uma partida oficial (FIA, 2023).

Em 2016, houve um outro avanço importante, quando o programa AlphaGo, desenvolvido pela DeepMind, uma empresa do Google, tornou-se o primeiro computador a derrotar um campeão mundial de Go, um jogo de tabuleiro chinês. Evento parecido com o jogo de xadrez de Kasparov e Deep Blue representam o período e o avanço da Inteligência Artificial teve na sociedade, principalmente por pensar que hoje está mais avançado que nos anos dos confrontos.

Esses eventos destacam o poder transformador da AI, que se manifesta não apenas em jogos, mas também em ferramentas acessíveis ao público em geral. Exemplos notáveis atualmente incluem o Chat GPT e o Midjourney, que permitem interações intuitivas mesmo para usuários sem conhecimento prévio de IA.

À medida que os avanços na Inteligência Artificial ocorrem em ritmo acelerado, há também uma necessidade de compreendê-las e explorá-las para analisar os benefícios e os malefícios do que vêm sendo construídos ao redor do assunto. Algumas Inteligências Artificiais usam plataformas com a capacidade de conversar, de forma natural, e realizar uma variedade de tarefas, desde a criação de textos até a manipulação de imagens, atendendo às necessidades cotidianas das

peessoas. Essa tecnologia não só pode, mas deve ser aplicada em ambientes organizacionais, oferecendo soluções inovadoras e eficazes para uma variedade de desafios contando que tenha uma compreensão dos aspectos éticos de sistemas e dos mecanismos de controle, como relata Dignum (2019).

3.2 Concepções

No presente estudo, vamos partir da premissa de que a inteligência artificial (IA) opera de forma análoga ao raciocínio humano. O conceito de rede neural surgiu como um modelo computacional inspirado no funcionamento do cérebro humano. Os neurônios artificiais, também conhecidos como nós, são interconectados em camadas. Cada conexão entre esses neurônios possui um peso associado, que determina a força da influência que um neurônio exerce sobre o outro. Durante o treinamento da rede neural, esses pesos são ajustados para mapear um conjunto de entradas para um conjunto de saídas desejadas. O processamento em uma rede neural, ocorre por meio da propagação de sinais de entrada pela rede, de camada para camada, até que os sinais alcancem a camada de saída. Conforme os sinais se propagam, eles são ponderados pelos pesos das conexões e passam por funções de ativação dos neurônios, que determinam se o neurônio deve ser ativado ou não. A Inteligência Artificial parte desse princípio como várias redes “neurais” ou científicas que se ligam e passam a informação via internet (Faceli et. al., 2019).

A capacidade de uma rede neural em aprender e se adaptar, a partir de dados é conhecida como "aprendizado de máquina" ou "aprendizado de rede neural". Durante o treinamento, os pesos das conexões são ajustados com base em algoritmos de otimização, que buscam minimizar a diferença entre as saídas produzidas pela rede e as saídas desejadas.

Em relação aos tipos de inteligência artificial, há distinções entre a inteligência artificial forte e a fraca. A inteligência artificial forte, também chamada de autoconsciente, é aquela que emula o raciocínio humano com tamanha perfeição que é capaz de resolver situações de maneira mais rápida e assertiva do que uma pessoa (FIA, 2023). Isso levanta questões éticas e práticas sobre sua utilização, sendo associada a dilemas como substituição de mão de obra qualificada e

questões éticas. Exemplos incluem tecnologias baseadas em aprendizado de máquina e deep learning.

Por outro lado, a inteligência artificial fraca não possui o mesmo poder de imitar cognitivamente o raciocínio humano. Ela pode processar grandes volumes de informações e criar relatórios, mas não tem autoconsciência. Embora a maioria dos avanços esteja na IA fraca, esta pode eventualmente evoluir para um estágio de IA forte. Exemplos de IA fraca incluem o processamento de linguagem natural, em que as máquinas utilizam softwares e algoritmos para simular conversas humanas. Atualmente, os avanços mais significativos têm sido na área de IA fraca, com menos progresso na IA forte, FIA, (2023).

No presente capítulo, entende-se a concepção da Inteligência Artificial e as redes neurais representam uma abordagem poderosa para a realização de tarefas complexas, inspirada no funcionamento do cérebro humano. Seu treinamento e adaptação contínuas possibilitam a solução de uma ampla gama de problemas de forma eficiente. Além disso, a diferenciação entre os tipos de inteligência artificial, forte e fraca, oferece elementos significativos sobre o potencial e os desafios éticos dessa tecnologia. Enquanto a inteligência artificial forte busca replicar o raciocínio humano de forma autônoma, a inteligência artificial fraca oferece soluções práticas e eficazes, especialmente em campos como processamento de linguagem natural. No entanto, é crucial considerar os impactos sociais, éticos e econômicos dessas tecnologias em constante evolução, garantindo que seu desenvolvimento contribua para o bem-estar e o progresso da sociedade como um todo.

3.2.1 Um levantamento de Inteligências Artificiais no contexto contemporâneo

Para obter uma visão abrangente e atual das Inteligências Artificiais, o estudo se concentra nas IAs mais empregadas nas agências entrevistadas na cidade de Franca/SP. É crucial destacar que cada IA possui seus aspectos positivos e negativos, e a análise, a seguir, destaca os impactos dessas tecnologias no trabalho dos publicitários.

As três agências entrevistadas declararam uso unânime do Chat GPT.

Trata-se de um modelo de linguagem desenvolvido pela OpenAI, tem como nome oficial GPT – 3.5. A principal função é gerar textos para respostas e instruções fornecidas pelos usuários, a IA tem uma vasta gama de tópicos e estilos de linguagem com o objetivo de ser útil, desde responder a perguntas simples até ajudar na redação de textos mais complexos (OpenAI, 2024).

Imagem 1 – Logo do ChatGPT criado pela OpenAI.



Fonte: WIKIPEDIA, 2024, online.

A segunda IA mais utilizada entre eles foi a Midjourney, foi citada por duas das três agências utilizadas. A Midjourney é uma ferramenta desenvolvida para facilitar e inspirar o processo criativo, ela consegue desenvolver artes e imagens inéditas, conforme o comando do usuário baseado na descrição que ele envia para esse canal, Carvalho (2023).

Imagem 2 – Logo do Site MidJourney.



Fonte: PICKAXE, 2024, online.

A terceira Inteligência Artificial mais utilizada entre as agências é a Adobe Firefly, também de uso unânime essa ferramenta traz os recursos mais recentes da IA. Assim como a Midjourney ela gera, edita e transforma imagens com comandos de textos. A Firefly tem como slogan desenvolver a Inteligência Artificial

com responsabilidade e oferecer aos criadores opções mais práticas e criativas (Adobe, 2024).

Imagem 3 – Logo do Adobe Firefly.



Fonte: Wikipedia, 2024, online.

Além das três Inteligências Artificiais mencionadas, foram citadas também as ferramentas Eleven Labs, Sunno, Copilot, Gemini e Transkriptor. Todas essas ferramentas são empregadas com o objetivo de simplificar processos e proporcionar vantagens para os publicitários nas Agências.

4 A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO COTIDIANO DO PUBLICITÁRIO

A proposta do item é apresentar a Inteligência Artificial no cotidiano dos publicitários na cidade de Franca/SP e discorrer sobre as entrevistas realizadas em três agências da cidade.

4.1 Participantes

Foram conduzidas entrevistas online com três agências de Franca/SP: Nova Haus, Dote Publicidade e Pugweb Núcleo Digital. Todas as agências concordaram com a divulgação do nome durante as entrevistas, os participantes responderam a dez perguntas abertas relacionadas ao papel da Inteligência Artificial no processo criativo e publicitário dos profissionais.

4.2 Locais de Pesquisa

As entrevistas foram conduzidas online por meio de chamadas online e conversas no WhatsApp. Devido à falta de disponibilidade das três agências para realizar encontros presenciais, optou-se por realizar as entrevistas por telefone e compartilhar as perguntas através do WhatsApp. Esse método permitiu uma comunicação eficiente e flexível, garantindo que todas as partes envolvidas pudessem participar e contribuir com suas ideias e perspectivas, apesar das limitações de agenda e distância física.

4.3 Instrumento de Coleta de Dados

As entrevistas foram conduzidas de maneira virtual, utilizando chamadas online e conversas no WhatsApp como os principais meios de comunicação. Esse formato foi escolhido devido à impossibilidade de realizar encontros presenciais, considerando as agendas ocupadas das três agências e a distância física. O roteiro de questões é apresentado no Apêndice A.

Para garantir o sucesso das entrevistas, foi estabelecida uma estrutura clara de comunicação, com o compartilhamento prévio das perguntas através do WhatsApp, permitindo que os participantes se preparassem adequadamente. Durante as chamadas online, foram registradas as respostas dos entrevistados para garantir a precisão e a integridade dos dados coletados.

Apesar dos desafios impostos pela natureza virtual das entrevistas, esse método possibilitou uma interação eficaz entre as partes envolvidas. Além disso, a flexibilidade proporcionada pelas comunicações online permitiu que as entrevistas fossem realizadas, de maneira conveniente, sem comprometer a qualidade das informações obtidas.

4.4 Resultado da análise

O feedback das entrevistas reflete uma visão positiva em relação à Inteligência Artificial. As três agências demonstraram um compromisso constante com a inovação e soluções digitais, para atender às necessidades de seus clientes. A Agência Dote destacou sua abordagem proativa ao compreender e resolver os desafios dos clientes, de forma personalizada e criativa, demonstrando um comprometimento contínuo com a excelência no atendimento.

O processo criativo diário das agências é impulsionado pelo uso

rotineiro de Inteligências Artificiais em suas operações. Durante a entrevista, a questão sobre o uso dessas tecnologias revelou que a Agência Nova Haus integra a inteligência artificial em suas atividades, mas principalmente como um suporte para tarefas específicas, em vez de ser a peça central na composição das entregas finais. Essa abordagem sugere que a agência reconhece o potencial da IA para otimizar processos, mas ainda valoriza a criatividade humana como elemento fundamental na produção de resultados de alta qualidade.

A Agência PugWeb destacou durante a entrevista que os principais usos de Inteligência Artificial em suas estratégias de marketing estão concentrados em várias áreas-chave. Essas incluem a geração automatizada de textos e imagens, o auxílio nas fases de planejamento estratégico e a criação de descrições de produtos para desenvolvimento de peças destinadas ao Instagram. Essa abordagem deixa evidente a amplitude de aplicação da IA, desde a produção de conteúdo até a otimização de processos de planejamento e personalização de mensagens para atender às demandas específicas das plataformas de mídia social, como o Instagram.

Para as agências, a Inteligência Artificial desempenha um papel vital na realização de conteúdo e na automação do tempo, particularmente em processos repetitivos ou que seguem um caminho mais convencional na execução. Os entrevistados ressaltaram que a IA tem sido eficaz na redução do tempo dedicado a tarefas manuais, acelerando processos que, de outra forma, poderiam levar dias para serem concluídos. Além disso, a Agência PugWeb enfatizou que, além de otimizar o tempo, a IA é crucial para acompanhar a evolução do mercado e estar alinhada com as tendências emergentes. Essa abordagem ilustra como a IA não apenas melhora a eficiência operacional, mas também permite que as agências se mantenham ágeis e relevantes em um ambiente competitivo em constante mudança.

Um dos desafios identificados ao integrar a IA em suas práticas de marketing é garantir a veracidade das informações e agregar valor aos processos que são verdadeiramente relevantes. A Agência Nova Haus destacou que, embora ferramentas como o ChatGPT forneçam respostas para uma variedade de questões, nem sempre essas respostas são necessariamente precisas ou adequadas para uso prático. Além disso, as outras duas agências enfatizaram o desafio de integrar algumas plataformas de IA, de forma abrangente para todos os profissionais, já que isso pode resultar na perda da coesão e do trabalho realizado, uma vez que o

acesso pode não ser único entre todos os colaboradores. Essa análise aprofundada evidencia os desafios específicos que as agências enfrentam ao incorporar a IA em suas operações e destaca a importância de abordagens cuidadosas e estratégicas para maximizar o potencial dessas tecnologias.

Esta análise de dados evidencia que a Inteligência Artificial tem trazido praticidade, economia de tempo e um ar de modernidade para os publicitários que atuam nas agências de Franca/SP. Entretanto, como em todo avanço, ela também traz consigo desafios a serem enfrentados e estudados durante o processo criativo. Um dos principais desafios reside na garantia da ética e da veracidade nas entregas finais aos clientes. A integração de IA pode gerar preocupações éticas, especialmente quando se trata da precisão e autenticidade do conteúdo produzido. Portanto, é essencial que os profissionais estejam atentos a essas questões e adotem práticas que garantam a integridade e a confiabilidade do trabalho entregue aos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo geral do estudo que é verificar o uso que os publicitários fazem de Inteligências Artificiais para realizar trabalhos, a fim de observar as possíveis repercussões que a referida tecnologia pode gerar, para o futuro, no desempenho das atividades de marketing e comunicação digitais, é possível considerar o que segue.

Afirma-se que a interação entre a cultura digital e a ascensão da Inteligência Artificial, especialmente no contexto do marketing e da comunicação publicitária mostra como a Cultura Digital molda as suas interações sociais e econômicas, enquanto a IA traz praticidade e alguns desafios éticos. Adaptar-se a essa evolução é crucial para os profissionais de Publicidade e Propaganda, permitindo que aproveitem as oportunidades oferecidas por um ambiente que está em constante mudança.

Além disso, para tratar a relevância do marketing e da comunicação digital no contexto atual, destaca a transição para o ambiente online e as vantagens oferecidas por essa abordagem, como segmentação precisa, análise em tempo real e interação direta com o público. Enfatiza também a necessidade de adaptação às

novas tecnologias, como a Inteligência Artificial, para maximizar o potencial do marketing digital.

A evolução da Inteligência Artificial, desde suas raízes nos anos 1970 até os avanços contemporâneos, é marcada por conquistas significativas. Os confrontos entre humanos e computadores exemplificam o potencial da IA para superar desafios complexos. No entanto, à medida que exploramos suas aplicações, é essencial considerar os aspectos éticos e os mecanismos de controle para garantir seu uso responsável. Ao fazer, podemos aproveitar ao máximo as inovações oferecidas pela IA, proporcionando soluções eficazes para uma variedade de desafios, tanto em ambientes organizacionais quanto sociais.

A partir das entrevistas realizadas individualmente com as três agências de Franca/SP, houve feedback que reflete uma visão positiva sobre a Inteligência Artificial (IA), demonstrou um compromisso contínuo com a inovação e soluções digitais para atender às necessidades dos clientes. Enquanto a Agência Dote destaca sua abordagem personalizada e criativa na resolução de desafios, outras como a Nova Haus integram a IA como um suporte para tarefas específicas, reconhecendo a importância da criatividade humana. A Agência PugWeb ilustra a amplitude de aplicação da IA, desde a geração automatizada de conteúdo até a otimização de processos de planejamento e personalização de mensagens para as redes sociais.

Sendo assim, o estudo trouxe a relevância da Inteligência Artificial e como ela desempenha um papel vital na realização de conteúdo e automação do tempo, permitindo, às Agências, reduzir o tempo dedicado a tarefas manuais e manter-se ágeis diante das tendências emergentes do mercado.

No entanto, os desafios de garantir a veracidade das informações e integrar as plataformas de IA de forma abrangente também são evidentes. A ética e a precisão do conteúdo final são preocupações importantes a serem abordadas.

REFERÊNCIAS

ADOBE For Creative Cloud. *Adobe Firefly*. Disponível em: <https://www.adobe.com/br/products/firefly.html>. Acesso em: 02 maio 2024.

DIGNUM, V. *Responsible artificial intelligence: how to develop and use AI in a responsible way*. Artificial Intelligence: Foundations, Theory, and Algorithms. Springer, 2019.

FACELI, K.; Lorena, A. C.; Gama, J.; Carvalho, A. C. P. L. F. *Inteligência artificial: uma abordagem de aprendizado de máquina*. São Paulo: LTC, 2011.

FAUSTINO, Paulo. *Marketing digital na prática*. São Paulo: DVS, 2019.

FIA Business School. *Inteligência Artificial: o que é, como funciona e exemplos*. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/inteligencia-artificial/#:~:text=Trata%2Dse%20de%20um%20modelo,artificiais%E2%80%9D%20ou%20%E2%80%9Cn%C3%B3s%E2%80%9D>. Acesso em: 23 abr. 2024.

MARTINO, Luís Mauro Sá. *Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes e redes*. Petrópolis: Vozes, 2015.

PICKAXE. *Midjourney Prompt Generator*. Disponível em: https://beta.pickaxeproject.com/axe?id=Midjourney_Prompt_Generator_6PSLA. Acesso em: 5 mai. 2024.

REZENDE S. *Sistemas inteligentes: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Manole, 2003.

RUSSELL, S. J.; Norvig, P. *Inteligência artificial*. Campus, 2004.

RICH, E. *Inteligência artificial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

TECHTUDO: tecnologia, celular, computador e games. *Como usar o Midjourney?*. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/guia/2023/09/como-usar-o-midjourney-e-gratis-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-ia-edsoftwares.ghtml>. Acesso em: 02 mai. 2024.

TORRES, Cláudio. *A bíblia do marketing digital*. Novatec, 2009.

WIKIPÉDIA A enciclopédia livre. Wikipédia. ChatGPT. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/ChatGPT>. Acesso em: 5 mai. 2024.

_____. *File: Adobe Firefly Logo.svg*. Disponível em: https://en.m.wikipedia.org/wiki/File:Adobe_Firefly_Logo.svg. Acesso em: 5 mai. 2024.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS

1. Como você descreve o cenário atual de marketing na sua agência?
2. Em que frequência sua agência tem utilizado inteligências artificiais nos trabalhos realizados?
3. Quais são os principais usos ou aplicações específicas de inteligência artificial em suas estratégias de marketing?
4. Em que áreas específicas, como análise de dados, realização de conteúdo ou automação, a inteligência artificial tem desempenhado um papel significativo?
5. Quais ferramentas ou plataformas de inteligência artificial sua agência utiliza com mais frequência?
6. Como essas ferramentas contribuíram para melhorar a eficácia das campanhas de marketing digital?
7. Quais desafios você identifica ao integrar inteligência artificial em suas práticas de marketing e comunicação digital?
8. Como você vê o papel da inteligência artificial evoluindo no futuro do marketing e comunicação digital?
9. Qual tem sido o feedback de sua equipe em relação à integração de inteligência artificial?
10. Como seus clientes têm respondido às estratégias baseadas em IA?

PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: DEMANDA E GERENCIAMENTO DE DADOS EM UM E-COMMERCE AGRÍCOLA

Victório Francisconi
Graduando em Engenharia de Produção – Uni-FACEF
vitoriofrancisconi12@gmail.com

José Augusto Martins Mendes
Graduando em Engenharia de Produção – Uni-FACEF
Martinsguto64@gmail.com

Tulio Almeida José
Graduando em Engenharia de Produção – Uni-FACEF
tulio09jose@gmail.com

Ana Lúcia Bassi
Dra. em Ciências– Uni-FACEF
analuciabassi@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A evolução histórica dos sistemas de planejamento e controle da produção (PCP), podem se apresentar para Guerrini *et al.* (2014) em três etapas: o surgimento da Revolução Industrial e ao conceito de divisão de trabalho, houve uma mudança de paradigma da produção artesanal para a produção em massa durante uma primeira etapa; a gestão científica e as contribuições do fordismo marcaram a segunda etapa, os limites históricos da administração científica, que visavam substituir uma abordagem científica aos problemas de produção, são apresentados, e vários princípios para o equilíbrio da linha de produção foram criados pelo fordismo, que consideravam a necessidade de correspondência entre vendas, produção e compras de matérias-primas; a terceira etapa foi caracterizada pelo surgimento de sistemas de planejamento e controle da produção, e são apresentadas as linhas de evolução do Sistema Toyota de Produção para o *Lean Manufacturing* e do sistema de planejamento de requisitos de materiais (MRP) para o Sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP).

Segundo Slack *et al.* (2019)?, o PCP engloba uma série de atividades, desde o planejamento inicial até o controle das operações de produção. No estágio de planejamento, o PCP é responsável por estabelecer metas de produção, desenvolver cronogramas, realizar previsões de demanda e otimizar o uso de recursos disponíveis. Neste caso, envolve a integração de dados de várias áreas da empresa para garantir uma programação eficaz da produção. Durante a fase de controle, o PCP monitora o progresso da produção em tempo real, identifica desvios em relação ao plano estabelecido e toma medidas corretivas para garantir a conformidade com os objetivos de produção. Isso inclui a gestão de estoques, alocação de mão de obra e máquinas, bem como a resolução de problemas operacionais.

Uma implementação eficaz do PCP pode levar a uma série de benefícios, como redução de custos, aumento da produtividade, melhor utilização de recursos e melhoria da qualidade do produto (Jacobs *et al.*, 2019). Desse modo, o PCP desempenha um papel crucial na redução de *lead time* (tempo de processo) e no aumento da capacidade de resposta às demandas do mercado.

Este artigo apresentará um estudo de caso relacionado a uma empresa de E-commerce em uma cidade no interior de São Paulo - SP, abordando os tópicos demanda, suprimentos e ofertas dentro das técnicas do PCP. Quais técnicas

Este trabalho é extremamente relevante para empresas que buscam garantir competitividade e posicionamento no mercado, fazendo com que tenha maior produtividade, com menor custo e menor desperdício de tempo e/ou trabalho. Além disso, algumas práticas recomendadas para utilização do planejamento e controle da produção (PCP), levando em conta as necessidades específicas da equipe envolvida.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A organização operacional da capacidade de entrega de produtos e serviços, bem como dos requisitos do cliente, segundo Slack *et al.* (2023), é conhecida como planejamento e controle, é um conjunto de atividades que são

realizadas todos os dias. Um plano é uma declaração de coisas que devem acontecer no futuro próximo. O processo de lidar com mudanças nos planos e atividades associadas é conhecido como controle. O controle e o planejamento geralmente são considerados em conjunto, embora sejam conceitualmente diferentes. Com o tempo, o equilíbrio entre planejamento e controle mudou. O planejamento geralmente é holístico e feito para o longo prazo. Em contraste, a gestão no curto prazo geralmente opera dentro dos limites de recursos operacionais, mas intervém nas operações para reagir às mudanças nas condições de curto prazo.

Administração de produção, para Molina e Resende (2006), aborda os problemas do processo de produção de empresas, em um sistema produtivo, o planejamento e controle de produção recebe as metas a serem atingidas e, em seguida, cria planos para atingi-las, monitorando as ações e ajustando os recursos humanos e financeiros de acordo com as metas.

2.1 Atividades de planejamento e controle –

O primeiro estágio: Caracterizado pela transição da produção artesanal para a produção em massa, impulsionada pela Revolução Industrial. Esse período foi marcado pela introdução do conceito de divisão do trabalho, permitindo uma produção em larga escala e uma maior eficiência na utilização dos recursos disponíveis (Slack et al., 2016).

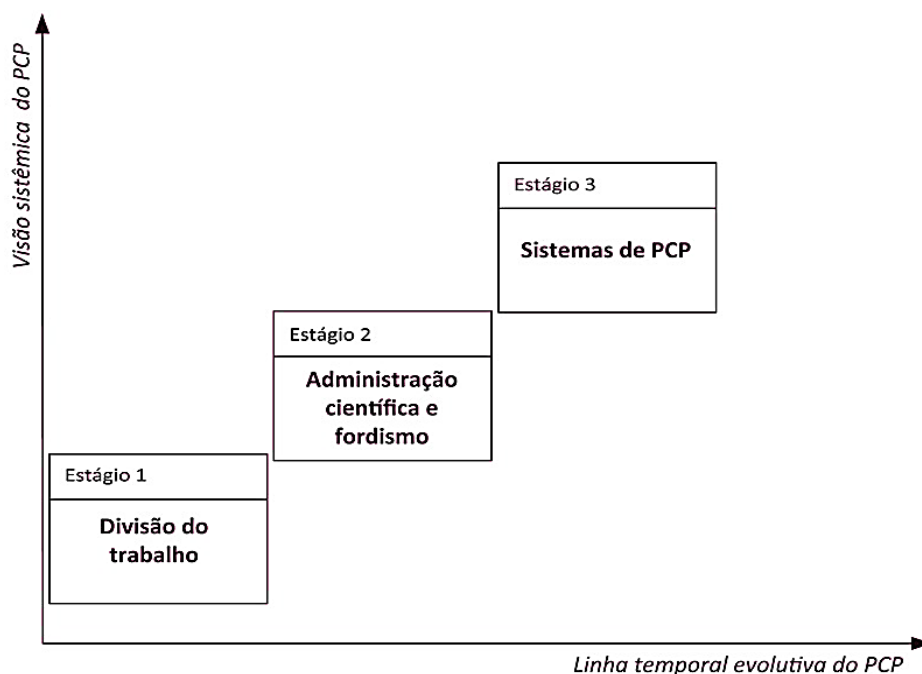
O segundo estágio: É marcado pela influência da administração científica e do fordismo. A administração científica, desenvolvida por Frederick Taylor, procurou substituir abordagens empíricas por métodos científicos na gestão da produção, buscando maior eficiência e produtividade (Guerrini & Slack, 2012). O fordismo, por sua vez, aplicou princípios de linha de montagem e produção em massa, visando otimizar a produção em larga escala e alinhar a produção com a demanda do mercado (Slack, 2015).

O terceiro estágio: É marcado pelo surgimento dos sistemas modernos de planejamento e controle de produção. Destacam-se o sistema Toyota de produção, que evoluiu para a produção enxuta, focada na eliminação de

desperdícios e na flexibilidade (Jacob & Slack, 2017), e o sistema de planejamento de necessidades materiais (MRP), que posteriormente se transformou no sistema de planejamento de recursos empresariais (ERP), integrando todas as operações da empresa em um único sistema (Slack et al., 2016).

A Figura 1 apresenta uma síntese dos conceitos discutidos na primeira parte deste capítulo, ilustrando a evolução dos sistemas de planejamento e controle de produção ao longo do tempo.

FIGURA 1 - Evolução do planejamento e controle de produção.



Fonte: GUERRINI *et al.*, 2014

2.2 Suprimento e a demanda afetam o planejamento e controle

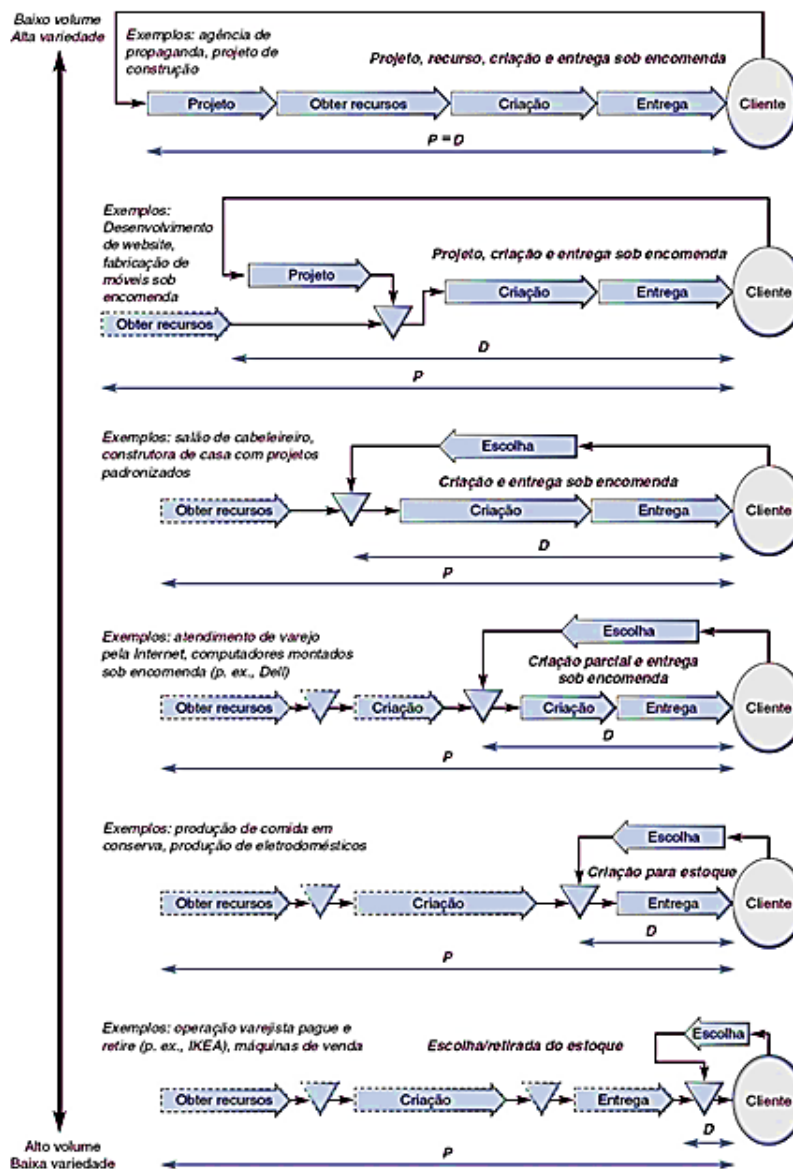
O nível de incerteza da demanda afeta a forma como o planejamento e o controle são equilibrados, para Slack *et al.* (2023), quando há mais incerteza, fica mais difícil planejar e dar mais importância ao controle, está relacionado às noções de demanda dependente e independente. Como depende de um fator conhecido, a demanda dependente é relativamente previsível. Como depende de novas oportunidades no mercado ou do comportamento do cliente, uma demanda

independente é menos previsível.

As diferenças nas razões P:D da operação, para Slack *et al.* (2023), podem caracterizar como diferentes maneiras de responder à demanda. A razão P:D mostra a relação entre o tempo de demanda (D) e o tempo de atravessamento de serviços e bens (P). As atividades de planejamento e controle de uma operação, bem como o comportamento do cliente, serão impactadas pelo volume e variedade da operação. A razão P:D de uma operação mostra quanto tempo o cliente precisa esperar pelo serviço ou produto em comparação com o tempo total de realização de todas as atividades para tornar o serviço ou produto disponível ao cliente.

Os autores abordam que outra maneira de mostrar a escala gradual entre planejamento e controle, que inclui projeto, recursos, criação e entrega sob encomenda, escolha e retirada do estoque. Isso explica a diferença entre o tempo total que os consumidores precisam esperar entre solicitar um produto ou serviço e enviar-lhe, conhecido como tempo de demanda, D, e o tempo total de atravessamento da produção do início ao fim, conhecido como P. O tempo de travessia é o tempo que uma operação leva para projetar um serviço ou produto personalizado, obter recursos, criar e entregar, conforme Figura 2.

Figura 2 - Razão P:D.



Fonte: Slack et al. (2023, p.).

Os tempos P e D são influenciados pela operação, no gráfico da Figura 2, P e D são representados para cada tipo de operação, a razão de P e D geralmente aumenta à medida que as operações se movem de projeto, recurso, criação e entrega sob encomenda para escolha e retirada de estoque. Em outras palavras, a operação antecipou a demanda do cliente e criou os serviços e produtos à medida que se move do início desse espectro ao outro extremo, que é a escolha/retirada do estoque, no entanto, não há garantia de que uma demanda antecipada realmente acontecerá, a atividade de planejamento e controle é particularmente importante neste ponto.

As atividades de planejamento e controle da operação serão mais

especulativas com uma razão P:D maior, para Slack *et al.* (2023, p. 328), em sua forma mais extrema, a operação de escolha/retirada do estoque, como em uma loja de varejo de rua, toma uma forma de aposta ao projetar, encontrar os recursos, criar e entregar os produtos para suas lojas antes de ter certeza de que os clientes os desejarão, ou, mais provavelmente ainda, pagar alguém para fazê-lo. Compare isso a uma operação como a agência de propaganda que mencionamos acima, que envolve projeto, recurso, criação e entrega sob encomenda. Aqui, D é igual a P e, como tudo ocorre em resposta a um pedido constante, não há especulação sobre o volume da demanda em curto prazo. Assim, a produção diminuiu o grau de atividade especulativa e sua dependência da previsão, diminuindo sua razão P:D. No entanto, a má previsão causará outros problemas.

Contudo, em Slack *et al.* (2023, p.328), não assumimos que, quando a razão P:D aproxima-se de 1, toda a incerteza é eliminada. O volume da demanda (em termos do número de pedidos dos clientes) pode ser conhecido, mas não o tempo gasto para a preparação de cada pedido. Tomemos novamente o exemplo da agência de propaganda: durante cada estágio do processo, do projeto à entrega, é comum ter que pedir muitas vezes a aprovação e/ou o *feedback* do cliente durante cada estágio. Além disso, haverá quase certamente algum ciclo retroativo à medida que as modificações forem feitas.

2.3 volume-variedade no planejamento e controle

O impacto da variedade de volume no planejamento e controle, conforme Slack *et al.* (2023), as características de volume-variedade de uma operação terão um impacto nas atividades de planejamento e controle da operação. As operações que produzem produtos ou serviços padronizados em volume relativamente baixo terão clientes diferentes e usarão processos diferentes das operações que produzem produtos ou serviços padronizados em volume relativamente baixo.

Consideremos duas operações diferentes, conforme apresenta Slack *et al.* (2023), um escritório de arquitetura e uma companhia de fornecimento de

eletricidade.

Os arquitetos não podem criar projetos até que os clientes os solicitem devido à grande variedade de serviços que oferecem. Como resultado, o tempo que levará para atender aos requisitos dos clientes será específico. Os clientes entendem isso, mas esperam que suas necessidades sejam amplamente discutidas. O planejamento é rápido porque apenas quando cada prédio individual é projetado de acordo com as necessidades dos clientes, os detalhes e os requisitos de cada trabalho serão revelados. As decisões específicas tomadas durante o processo de planejamento geralmente estão relacionadas com os períodos de atividades e eventos. Por exemplo, quando um projeto deve ser concluído, quando uma construção deve começar, quando cada arquiteto deve trabalhar no projeto, etc. As decisões de controle também serão muito definidas. Demorar em reparar a aparência do projeto pode ter um impacto significativo em vários outros aspectos do trabalho. Os projetos dos arquitetos excluem gerenciamento individual; portanto, o planejamento e o controle da operação não podem ser totalmente rotineiros. A robustez da operação, por outro lado, é bastante alta. Isso significa que ela é bastante suscetível a resgate grave caso uma parte da operação falhe. Mesmo que no caso de um arquiteto seja impedido de continuar com um determinado trabalho, existem inúmeras atividades adicionais a serem realizadas (SLACK *et al.*, 2023, p.323).

2.4 Tarefas do PCP

2.4.1 Carregamento

Carregamento é a quantidade de trabalho que um centro de trabalho recebe. Ele especifica a quantidade de trabalho prevista para cada fase da operação. O método de carregamento finito limita o fluxo de trabalho em um centro de trabalho até um certo limite. Por outro lado, o carregamento infinito é uma abordagem de carregamento que não limita a facilidade do trabalho; em vez disso, tente lidar com ele (SLACK *et al.*, 2023, p.347).

2.4.2 Sequenciamento

O processo de sequenciamento determina a ordem em que as tarefas são executadas dentro da operação. Ele usa um conjunto de regras de sequenciamento para determinar quais tarefas devem ser priorizadas em uma operação. Os dados previstos, a prioridade do cliente e as restrições físicas dos itens são exemplos de regras de sequenciamento (SLACK *et al.*, 2023, p. 348).

2.4.2 Programação

A programação especifica o tempo exato em que as atividades são

iniciadas e finalizadas. Ela pode ser uma atividade complexa porque a quantidade de programação que pode ser feita rapidamente aumenta à medida que o número de atividades e processos aumenta. A programação *front-end* e *back-end* são as duas principais abordagens. A programação para a frente significa que o trabalho começa assim que ele chega. A programação para trás garante que os trabalhos sejam concluídos o mais rápido possível (SLACK *et al.*, 2023, p. 348).

2.4.2 Monitoramento e controle

O monitoramento e controle incluem identificar eventos que ocorrem durante as operações, replanejar se necessário e intervir para criar novos planos. Os puxados e os empurrados são dois tipos de controle importantes. O controle puxado é um sistema que é acionado por desvantagens de um cliente interno. O controle empurrado é um sistema centralizado em que os centros de trabalho recebem decisões de controle e, ocasionalmente, de planejamento. Eles deverão então concluir suas tarefas e fornecer suprimentos para a estação de trabalho seguinte. Os programas puxados geralmente têm níveis de estoque muito mais baixos do que as programas empurradas na produção (SLACK *et al.*, 2023, p. 348).

REFERÊNCIAS (ir escrevendo referências)

Guerrini, F. M., Slack, N. (2012). Administração da produção. Atlas.

GUERRINI, F. M.; BELHOT, R. V.; AZZOLINI JÚNIOR, W. **Planejamento e controle da produção**: conceitos, metodologia e práticas. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Jacob, M., & Slack, R. (2017). Operations and process management: principles and practice for strategic impact. Pearson.

JACOBS, F. R.; CHASE, R. B.; AQUILANO, N. J. Administração de produção e operações. Cidade: Atlas, 2019.

MOLINA, Caroline Cristina; RESENDE, João Batista. Atividades do planejamento e controle da produção (PCP). Revista Científica Eletrônica de Administração, v. 6, n. 11, p. 1-5, 2006. Disponível em: <https://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/TyyzX44jUxWOkcK_2013-4-29-10-37-13.pdf>. Acesso em 07.abr.2024.

NARASIMHAN, R.; MCLEAVEY, D. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação. Cidade: Bookman, 2019.

Slack, N. (2015). Administração da produção. Atlas.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). Administração da produção. Atlas.

Slack, N., et al. (2016). Administração da produção. Atlas.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; BURGESS, N. Administração da Produção. 10 ed. E-book. ISBN: 9786559775187. São Paulo: Atlas, 2023

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: ACOMPANHAMENTO DE UMA
OFERTA PÚBLICA POR UMA EMPRESA DE ASSESSORIA DE INVESTIMENTOS.**

Bianca Cueto de Barros
Graduanda em Engenharia de Produção - Uni-FACEF
24234@unifacef.edu.br

Clara Lemos Rusisca
Graduanda em Engenharia de Produção - Uni-FACEF
22641@unifacef.edu.br

Luciano Afonso Facioli
Graduando em Engenharia de Produção - Uni-FACEF
24339@unifacef.edu.br

June Tabah
Ms. em Desenvolvimento Regional - Uni-FACEF
junetabah@facef.br

Ana Lúcia Bassi
Dr. em Ciências – UFSCar-e-docente - Uni-FACEF
analuciabassi@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Há algum tempo a sociedade tem voltado seus olhares para a melhor utilização dos recursos, seja ele de produção ou de serviço, para evitar os desperdícios como: tempo, material, transporte, processo, movimentação, espera e outros. Dessa forma, cargos, sistemas e pensamentos de gestão que visam o maior proveito e economia de tais recursos nas organizações, têm recebido grande apreço.

O planejamento e controle da produção (PCP), segundo Slack *et al.* (2023), apresenta às formas de alinhar a disposição dos mecanismos de uma atividade com as demandas de mercado. Ou seja, uma ferramenta para gerenciar o fluxo, melhorar o desempenho geral e cumprir com as necessidades dos clientes da maneira mais eficiente possível e evitando desperdícios.

Tais desperdícios são citados nos níveis estratégico, tático e operacional por Tubino (2017), onde: nos níveis estratégicos, são definidas as

estratégias ao longo prazo da empresa, o PCP, faz o planejamento estratégico da produção, gerando um plano de produção; nos níveis táticos, são estabelecidos os planos de médio prazo da produção, o PCP desenvolve o plano-mestre da produção (PMP); e nos níveis operacionais, são desenvolvidos os programas a curto prazo de produção e é realizado um acompanhamento deles, o PCP, prepara a programação da produção, gerencia os estoques, administrando as ordens de compras, fabricação, montagem, fazendo o acompanhamento e controle da produção, emitindo uma avaliação de desempenho.

De acordo com Lustosa *et al.* (2008), a falta do planejamento e controle da produção, sendo essencial para as empresas e o responsável por planejar, coordenar e controlar todas as tarefas associadas à produção de bens e serviços, ocasiona em retrabalho, não cumprimento dos prazos, instabilidade no estoque, sobrecarga nos colaboradores, entre outros. Neste contexto, as organizações precisam estar adaptadas a realizar o satisfatório atendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes, o que pode ser realizado com a implementação do planejamento e controle.

Portanto, considerando a importância do PCP, o presente artigo tem como objetivo conhecer e explanar etapas de planejamento e controle no processo de uma oferta pública, a qual ocorre em uma empresa de assessoria de investimentos. Além de possivelmente contribuir para uma aproximação entre serviços, planejamento e controle como um todo.

2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Inicialmente, compreender os conceitos de planejar e controlar é fato imprescindível para melhor entendimento do artigo. Desta forma, segundo Corrêa e Corrêa (2022), planejar é projetar um futuro para que hoje se tome as decisões adequadas, por causas sobre as quais se tem controle, ou seja, um conjunto de intenções, colocar metas no papel e entender os objetivos que precisam ser alcançados como forma de tomar decisões no presente.

Por outro lado, para Moreira (2011), o controle da produção é garantir que o processo flua nos prazos de forma correta, bem como agir caso alguma variável saia do esperado, ter o controle de estoque e de tudo o que se necessita

para a produção ou serviço, de forma paralela ao planejamento. Assim, é necessário usar um sistema de informação que especifique os materiais em estoques, situação atual de cada ordem de produção, quantidades de produtos produzidos e o estado de utilização dos equipamentos. Para alcançar este fim, o PCP ainda conta com subcategorias, classificações, informações e tarefas.

2.1 Planejamento: Longo, médio e curto prazo

Tubino (2017) menciona os tipos de planejamento da seguinte maneira: o planejamento a longo prazo está no nível estratégico, no qual os sistemas montam um plano de produção; o de médio prazo está no nível tático, iniciando o plano mestre de produção; e o de curto prazo no nível operacional, pois aqui resta apenas operar o sistema já montado.

As atividades pertencentes ao planejamento e controle da produção mudam ao passar do tempo, segundo Guerrini *et al.* (2018), serem classificadas da seguinte forma: a longo prazo o planejamento se sobressai quanto ao controle, pois ainda não há muito a ser controlado, utilizam previsões de vendas (demanda) e busca assegurar a disponibilidade econômica para a produção futura; no PCP a médio prazo os dados são mais detalhados, busca conciliar demanda e recursos internos, além de determinar ordens de produção e verificação de estoque.

Segundo Slack *et al.* (2023) no médio prazo as previsões de demanda são parcialmente desagregadas, conta com recursos e planos de contingência permitindo que o plano sofra pequenos desvios, tem seus objetivos em termos financeiros, mas também em operacionais. E para Guerrini *et al.* (2018) o planejamento e controle a curto prazo, onde o PCP conta com recursos já definidos e dificilmente comporta mudanças, sendo realizado acerca da coordenação da operação e dando prioridade nos quesitos e intenções preestabelecidos em níveis, ou etapas, anteriores.

2.2 Características de uma operação no PCP

Segundo Tubino (2017), além do planejamento e controle sofrerem mudanças ao longo do tempo, é o processo responsável pela administração das

ideias de todas as diferentes partes de um sistema produtivo. Sendo assim, é importante ressaltar os pontos que devem ser estudados em uma organização para que a implementação do PCP ocorra.

Uma das características de uma operação no PCP é a relação do volume-variedade. O volume e a variedade estabelecido pela produção de acordo com Neumann e Scalice (2015) são estabelecidos respectivamente pelos produtos elaborados pelo seu operacional e o quanto estes variam de acordo com a demanda do cliente final. Dessa maneira, para Slack *et al.* (2023), observa-se que essas duas variáveis possuem uma relação inversamente proporcional, ou seja, em áreas de produção que se encontra um alto volume é observado uma menor variedade, e em uma operação de alta variedade é visto comumente um menor volume de serviços/produtos.

2.2.1 Suprimento e demanda

O fornecimento (*inputs*) e a demanda são dois pontos essenciais no quesito planejamento e controle da produção, já que esta busca a conciliação dos dois termos. Além das diferenças que podem afetar a forma com que cada organização lida com o PCP. De acordo com Slack *et al.* (2023), o planejamento e controle, tem como base, o processo de conciliar a demanda com o suprimento, assim, as decisões tomadas para planejar e controlar uma operação dependerá da natureza delas em uma operação.

Tratando-se do processo de conciliar o suprimento e a demanda, observa-se quatro casos:

Quando as incertezas no suprimento e na demanda, são vistas como atrasos, falta de produtos, variações no mercado, entre outros. “Se o futuro fosse perfeitamente previsível, o planejamento seria simples e o controle não seria necessário. Mas o futuro não é perfeitamente previsível, e a incerteza torna o planejamento e o controle mais difíceis” (Slack, *et al.*, 2023, p.324).

Quando a Demanda é dependente, ocorre quando a demanda depende de outro fator já conhecido, não precisa ser prevista, mas sim calculada através deste outro fator. “A demanda de um componente de um produto final, por

exemplo, é dependente diretamente da demanda do produto final, ou mais especificamente da decisão de produção do produto final” (Corrêa *et al.*, 2018, p. 72).

Já, a demanda independente: ocorre quando a demanda de uma operação não depende de outro item, não se tem uma visão antecipada de qual será a demanda futura, mas, ainda assim, precisa supri-la, precisa ser prevista. “Típico exemplo de um item de demanda independente é um produto final. Um produto final tem normalmente sua demanda dependente de aspectos de mercado e não da demanda de qualquer outro item” (Corrêa *et al.*, 2018, p. 71).

A Razão P:D, segundo Slack *et al.* (2023) é a razão entre o tempo que o cliente espera desde a solicitação do serviço até seu recebimento (D) e o tempo total de atravessamento da produção (P).

A resposta à demanda, é conhecida como a forma como se responde à demanda depende do que a organização produz, ou seja, só é possível fazer o planejamento e controle da demanda entendendo qual retorno dar à esta demanda. Isso é, segundo Guerrini *et al.* (2018), dividindo em quatro situações:

A MTS (fabricação para estoque): peças e montagem prontas antes do cliente pedir, produção para estoque de produto acabado. Aqui o produto está pronto e a customização não pode ser feita. A demanda, (2018, p. 40) “pode sofrer influência de sazonalidade, ciclo e aleatoriedade sem possibilidade de revisão”;

A MTO (fabricado por encomenda): ter algumas partes já prontas e fazer o restante de acordo com o que o cliente quer, ou seja, alto grau de customização;

No caso ATO (montado por encomenda): montagem sob encomenda, apenas as partes estão prontas. Existe pouco grau de personalização e não há estoque de produto acabado;

E por último a ETO (projeto por encomenda): tudo é feito sob encomenda. (2018, p. 40) “no ETO, o projeto do produto será feito para o cliente, pois os custos de cada item são altos em função da especificidade do produto”.

2.3 Atividades do planejamento e controle

De acordo com Slack *et al.* (2023), no PCP existem atividades que planejam e controlam o volume e o *timing* (tempo), sendo elas: carregamento (quando fazer as coisas?), sequenciamento (em que ordem fazer as coisas?), programação (quanto fazer?) e monitoramento e controle (as atividades estão conforme o plano?).

O Carregamento, segundo Slack *et al.* (2023, p. 330), é a quantidade de tarefas destinada a um centro de trabalho, podendo ser dividido em finito e infinito:

O carregamento finito é uma abordagem que apenas aloca trabalho a um centro de trabalho [...] até um limite estabelecido. Esse limite é a estimativa de capacidade do centro de trabalho [...]. O trabalho acima dessa capacidade não é aceito. [...] O carregamento infinito é uma abordagem de carregamento que não limita a aceitação do trabalho, mas, ao contrário, tenta lidar com ele.

O Sequenciamento, de acordo com Guerrini *et al.* (2018, p. 189), é a etapa na qual define a sequência em que o trabalho será realizado:

O sequenciamento estabelece a ordem em que as atividades serão executadas, a partir da carga de trabalho definida. Além disso, faz a alocação de tarefas nos diferentes centros de trabalho. A sequência pode ser definida focalizando-se o processo ou o produto.

Para Slack *et al.* (2023), o sequenciamento pode ser definido com base em cinco prioridades:

Por data devida, as atividades são sequenciadas de acordo com seu prazo de entrega, ou seja, o primeiro a ser entregue é o primeiro a ser produzido.

Pela metodologia *LIFO* (*last in, first out*), onde o último trabalho a ser lançado é o primeiro a sair.

Também definido por *FIFO* (*first in, first out*), no qual o primeiro cliente é o primeiro a ser atendido, ou seja, o primeiro trabalho lançado é o primeiro a ser finalizado;

A Metodologia *LOT* (*longest operation time*), sobre como os trabalhos são sequenciados por seu tempo de operação, os com tempo mais longo são os primeiros a serem feitos.

E por fim, *SOT* (*shortest operation time*), aqui os trabalhos com tempo

de duração mais curto são realizados primeiro.

Outra atividade é a Programação, que de acordo com Guerrini *et al.* (2018) estabelece datas para a execução das operações. “Determina “quando” e “onde” cada operação necessária para a fabricação de um item deve ser executada.” Guerrini *et al.* (2018, p. 200).

Após a aplicação de todas as etapas mencionadas é necessária a monitoração. O Monitoramento e controle segundo Slack *et al.* (2023) consiste em garantir que as tarefas planejadas estejam saindo conforme o planejamento. “Qualquer desvio dos planos pode então ser retificado por algum tipo de intervenção na operação, que, por si só, provavelmente envolverá algum replanejamento” (Slacket al., 2023, p. 342).

Portanto, o conteúdo mencionado acima servirá como base para as análises e discussões que se seguirão. Partindo do planejamento e controle como disciplina central, o estudo demonstrará a função deste em um processo de reserva de oferta pública.

3 METODOLOGIA

O estudo foi baseado inicialmente em uma pesquisa da literatura, de caráter exploratório, em artigos acadêmicos e livros para uma melhor visualização e explicação dos conceitos abordados no artigo.

Em seguida, um estudo de caso com a utilização dos conceitos de planejamento e controle de um processo de aquisição de oferta pública em uma empresa assessora de investimentos.

O estudo de caso para Yin (2015), tem a finalidade da investigação empírica com foco nos fenômenos reais, para se determinar os limites entre o fenômeno e o contexto exposto, e devem ser utilizados quando se lida com condições contextuais, confiando que essas condições podem ser pertinentes na investigação.

4 ESTUDO DE CASO DO PCP NO PROCESSO DE OFERTA PÚBLICA

A assessoria de investimentos é um grupo de especialistas que tem como principal objetivo ajudar clientes a montar uma carteira de investimentos e, cotidianamente, acompanhar seu planejamento e desempenho.

Seguindo este pensamento, uma empresa de assessoria efetua diversas atividades e, dentre elas, o processo de oferta pública. Esse processo consiste em uma empresa emitir ativos ou ações para venda no mercado financeiro com o objetivo de levantar recursos.

Sendo assim, após o início de uma oferta pública por parte da empresa, o processo é constituído por 4 etapas:

A primeira etapa refere-se à intermediação, onde é efetuado um estudo na base do assessor e na carteira dos clientes selecionados, os quais querem adquirir ativos da empresa. Em seguida é feita a apresentação do material publicitário, com todas as informações e taxas, para o cliente.

Na segunda etapa, temos o processo de reserva, que após o recolhimento de auditoria do investidor, é realizado a parte operacional de reserva da oferta dentro do sistema da instituição financeira atuante no processo.

Na etapa seguinte, se tem o resultado da reserva, nesta etapa é feita a divulgação do resultado geral da reserva e seleção dos clientes de acordo com a taxa definida pela empresa emissora.

E por último, a revisão da liquidação onde obtêm-se a confirmação com o cliente do envio do capital para a liquidação final e conferência do saldo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante as etapas operacionais descritas anteriormente, observou-se

atividades de planejamento na intermediação, a qual consiste em gerenciar o fluxo e a carteira do cliente de acordo com o prazo da reserva. Em seguida, as etapas de reserva, resultado e revisão são classificadas como práticas de controle, uma vez que são baseadas no acompanhamento e verificação do processo.

Considerando que são efetuadas de modo operacional e em média no período de trinta dias, o processo pode ser descrito como de curto prazo, bem como explanado no item 2.1 deste artigo. Além disso, em se tratando da relação volume- variedade, o volume de ofertas públicas recebidas, diante a capacidade da empresa de assessoria, é relativamente baixo devido à disponibilidade e confiabilidade de mercado. Já a variedade, por ser inversamente proporcional ao volume conforme descrito no item 2.2 deste artigo, é alta, uma vez que cada oferta pública pode ser realizada em diferentes setores.

No quesito suprimento e demanda, sendo o suprimento as ofertas públicas das empresas e a demanda os clientes interessados na reserva, é possível destacar alguns pontos de incerteza, como: risco econômico, confiabilidade na empresa, exigências da empresa, quantidade de reservas, entre outros. Itens que podem tornar o planejamento e controle mais difíceis.

Seguindo no mesmo âmbito, a demanda é caracterizada como dependente. Posto que a quantidade de clientes é definida a depender do valor disponibilizado pela empresa emissora, ou seja, cada cliente investe um valor até que a capacidade seja atingida.

Ademais, observando a resposta à demanda neste processo, e de acordo como item 2.2.1 deste artigo, é visualizada uma situação MTO, onde grande parte da oferta já está pronta e a customização será feita de acordo com o atrelamento da taxa definida pelo assessor e o cliente.

Assim, para planejar e controlar o volume e o *timing* citados, é identificado um carregamento infinito, onde o número de clientes adeptos por parte da empresa de assessoria não tem um limite definido, porém no ponto de vista da oferta pública, se vê um carregamento finito, onde o número de reservas aceitas é limitado.

Com relação ao sequenciamento, possui-se um foco no processo com

base no modelo FIFO (*First in First Out*), o primeiro pedido que entra, será priorizado para que seja o primeiro a ser realizado.

No monitoramento, destaca-se na finalização da reserva onde ocorre a verificação e acompanhamento dos valores imputados, e, a partir disso, se tem, em média, 1 dia útil para o *Booking Building* (resultado da reserva), que é a definição da taxa de emissão da oferta onde será estipulado quais clientes e o volume financeiro passarão pelo processo de liquidação. A qual ocorrerá, em média, após 5 dias da etapa anterior e se encerrará o processo após a validação e débito do valor em conta.

Sendo assim, após uma breve explicação do processo e compreensão das áreas abordadas na prática, é possível notar que o planejamento e controle, bem como suas diferentes atividades, são extremamente importantes. Permitem identificar pontos a serem melhorados, o acompanhamento do processo e o planejamento bem estruturado para que os trabalhos sejam feitos com qualidade e no prazo estabelecido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento e controle da produção pode ser observado em várias áreas do âmbito profissional, dessa maneira o estudo comprovou a existência de elementos em um processo de aquisição de uma dívida pública em uma assessoria de investimentos, mesmo não possuindo um setor definido para essa área, foi possível identificar etapas durante todo o processo.

Além disso, evidenciou-se a funcionalidade no setor de serviços, e foi reforçado, como o uso de elementos teóricos voltados para o planejamento e controle são capazes de auxiliar no desenvolvimento da área de investimentos.

Neste sentido, o objetivo do artigo foi atendido, em conhecer e explanar etapas do planejamento e controle de operações, diante de um processo de oferta pública, que ocorreu em uma empresa de assessoria de investimentos, com a sequência, a confiabilidade das informações e as medições dos processos.

Assim, conclui-se que o estudo cumpriu com o que foi proposto

anteriormente, explanando de maneira clara e sucinta etapas de planejamento e controle e como isso ocorre em um procedimento de prestação de serviços.

Este artigo, abre um leque de opções para a implantação do PCP nas empresas, sejam elas de qualquer ramo, como um aprimoramento contínuo, visando a adaptação às mudanças de cenário e aprimorando constantemente o atendimento ao cliente.

Referências

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773268.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu Gustavo N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção**: MRP II / ERP. 6 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597018554.

GUERRINI, Fabio M.; BELHOT, Renato V.; AZZOLINI JUNIOR, Walther. **Planejamento e controle da produção**: modelagem e implementação. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788595152519.

LUSTOSA, Leonardo; MESQUITA, Marco A.; QUELHAS, Osvaldo; OLIVEIRA, Rodrigo J. **Planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. d. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; BURGESS, Nicola. **Administração da Produção**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559775187.

TUBINO, Dalvio F. **Planejamento e Controle da Produção** - Teoria e Prática, 3ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013726.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

**REFORMA TRIBUTÁRIA: O IVA COM ALÍQUOTA REFERENCIAL DE 26,5%
ELEVARÁ OS PREÇOS DAS MERCADORIAS PARA O CONSUMIDOR FINAL?**

Rafael Costa Vermelho Graduando em Tecnologia em Logística – FATEC
Bebedouro-

Rafael.vermelho@fatec.sp.gov.br

Francisco José Pereira de Carvalho – Mestre em Ciências Contábeis e
Financeiras-PUC/SP - francisco.carvalho7@fatec.sp.gov.br

INTRODUÇÃO

Em 30/04/2019, foi apresentada na Câmara dos Deputados a PEC – Proposta de Emenda Constitucional num. 45/2019. Em 09/07/2019, o Senado Federal recebeu a PEC número 110/2019 tratando do mesmo tema. Atualmente a PEC 45/2019 já foi aprovada pelo Congresso Nacional e aguarda regulamentação, tendo em 24/04/2024, o Ministro da Fazenda Fernando Haddad entregue ao Congresso Nacional o Projeto de Lei para que seja levada a diante a mencionada regulamentação. A alíquota mpedia de referencia para o IVA – Imposto sobre o Valor Agregado contida em tal projeto de lei é de 26,5%, sendo aplicado na forma única em substituição aos mais significativos tributos indiretos, sendo 5 ao todo, que atualmente incidem sobre o consumo de bens e serviços como o ICMS, ISS, PIS, COFINS e IPI que serão melhor abordados em 2 – Fundamentação Teórica. O IVA será subdividido em dois tributos com o surgimento da Contribuição sobre Bens e Serviços–CBS que substituiria os tributos federais IPI, PIS e a COFINS e mais o IBS - Imposto sobre Bens e Serviços que viria nos lugares do ICMS (estadual) e do ISS (municipal). O IVA dual, com a CBS – Contribuição sobre Bens e Serviços sendo recolhida para a União e o IBS – Imposto sobre Bens e Serviços remetido para os estados e municípios. A cobrança dos dois tributos ocorrerá no destino dos produtos e serviços, diferentemenmte do que acontece hoje que é na origem. De toda a forma, a referida proposta que tem como objetivo principal simplificar as atuais operações fiscais e tributárias realizadas pelas empresas, escritórios de contabilidade e o fisco em todas as suas esferas de poder, poderá sofrer alguns desvirtuamentos na medida em que se pretende criar exceções com benefícios diferenciados para determinados setores da economia, reforçando o argumento da necessidade de uma alíquota referencial mais elevada para compensar as eventuais perdas na arrecadação.

Na realização de pesquisa de IVAs praticados por outros países, foi possível verificar que a Suíça que não compõem a União Européia mantém um IVA padrão de 7,7% e inferior a seus vizinhos de continente, conforme apresenta o Quadro 1 – IVA praticado em países europeus a seguir.

Quadro 1 – IVA praticado em países europeus

País	IVA Padrão
IVA padrão estabelecido pela União Européia para os 27 países	15%
França	20%
Espanha	21%
Portugal	23%

Fonte: Adaptado de OCDE -2022

Dando continuidade ao levantamento sobre o IVA praticado em outros países, foi possível identificar que se for adotada a alíquota de 26,5% como pleiteado pelo Governo Federal, o referido imposto poderá ser o mais alto do mundo, conforme o Quadro 2 - Maiores alíquotas de IVA praticadas no mundo apresentado a seguir.

Quadro 2 – Maiores alíquota de IVA praticadas no mundo

País	IVA Padrão
Hungria	27%
Suécia	25%
Argentina	21%
Russia	25%
Chile e Colombia	19%
Venezuela, Perú e Mexico	16%
Bolivia	13%
Paraguai	10%

Fonte: Adaptado de OCDE - 2022

O Quadro 2 - Maiores alíquotas de IVA praticadas no mundo demonstra

que, se aprovada a alíquota referencial no Brasil de 26,5%, o País terá o maior IVA do mundo. Em se tratado de carga tributária total, há a exigência de um futuro estudo com a adição de análises sobre os tributos diretos,, como por exemplo, o Impostode Renda, o IPVA (veiculos automotores), entre outros com a subsequente análise comparativa da carga de impostos do Brasil em relação a outros países. Todavia, no Capítulo 4 – Resultados e Discussões, o presente trabalho tentará comprovar o aumento no custo e no preço de venda ao consumidor final para a maioria dos produtos que não entrarão nas excessões que receberão os benefícios fiscais com IVA em percentual inferior ao padrão proposto de 26,5%.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A teoria abordada no presente trabalho foi baseada nos conceitos de Reforma Tributária, IVA único, IVA dual e Carga Tributária, conforme exposto a seguir.

2.1. Reforma Tributária

As reformas tributárias ocorrem em diversos países e ao longo da história, consistindo na mudança das regras do sistema tributário com o objetivo principal de simplificar e dar mais transparência aos processos e substituir tributos complexos por outros mais simples. O atual sistema tributário brasileiro foi introduzido pela Constituição Federal de 1988 e teve como base uma emenda constitucional de 1965.

A PEC – Proposta de Emenda Constitucional 45/2019, foi apresentada na Câmara dos Deputados em 30/04/2019 e foi aprovada em segundo turno em 7 de julho p.p. por 375 votos a favor, 113 contra e 3 abstenções, seguindo para o Senado para ser analisada e discutida, com a possibilidade da inclusão de benefícios para alguns setores da economia mediante a redução da alíquota referencial que ainda não foi definida e podendo chegar a 26,5%, conforme propoe o Governo Federal. Também ainda não existe uma definição clara se o IVA – Imposto sobre o Valor Agregado será na forma única (imposto único) ou se na forma dual com a sua subdivisão em IBS – Imposto sobre Bens e Serviços e a CBS – Contribuição sobre

Bens e Serviços.

2.2. IBS – Imposto sobre Bens e Serviços

O IBS – Imposto sobre Bens e Serviços, é a denominação atribuída ao modelo de tributo sobre valor agregado a mercadorias e serviços, caso a Reforma Tributária que tramita no Congresso Brasileiro opte pelo IVA dual, absorveria os atuais. ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (estadual) e o ISS – Imposto sobre Serviços (municipal).

2.3. CBS – Contribuição sobre Bens e Serviços

Na referida proposta, a CBS - Contribuição Social sobre Bens e Serviços seria aplicada ao valor agregado, de maneira semelhante aos Impostos sobre Valor Agregado que são empregados em diversos países e poderiam ter servido de base para a PEC 45/2019. Sendo assim, o percentual incidiria sobre as diferenças entre o valor pelo qual ocorreu a aquisição do produto e o respectivo valor adotado no preço de venda, evitando-se o efeito cascata e a bitributação. A CBS substituiria os tributos federais IPI, PIS e COFINS.

2.4. Os Atuais Tributos que Incidem sobre o Consumo de Bens e Serviços no Brasil

Os tributos incidentes sobre os bens e serviços no Brasil, também conhecidos como tributos indiretos em razão de estarem embutidos nos preços das mercadorias e dos serviços e que são suportados pelo consumidor final, estão descritos no Quadro 3 – Tributos incidentes sobre o consumo.

Quadro 3 – Tributos incidentes sobre o consumo

ICMS	Além da atenção ao Regulamento do ICMS – RICMS, deve-se considerar o estado da federação de origem do produto. O fabricante ou a revenda se creditam do ICMS relativo à entrada do produto no estoque, deduzindo-o do ICMS a recolher, incidente sobre a venda. Por exemplo, se um produto é oriundo do Estado de Santa Catarina, o comprador contribuinte creditar-se-á de 12% sobre o valor da compra, por outro lado, se esse mesmo produto for adquirido de um fornecedor dentro do Estado de São Paulo, o crédito será de 18%, reduzindo o imposto a recolher. Nos casos em que a mercadoria esteja sujeita ao regime de substituição tributária do ICMS, o imposto não será
IPI	O Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI por não ser repassado pelo comércio (atacado ou varejo), representa um custo. Nesse caso, a análise recai sobre o tipo de fornecedor, pois, se ele for um fabricante, o IPI destacado na nota fiscal da compra, deverá ser incorporado ao custo do produto, por outro lado, se o fornecedor for um atacadista ou distribuído, não haverá destaque de IPI
PIS/PASEP	O Programa de Integração Social e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público, mais conhecidos pela sigla PIS/PASEP, são contribuições sociais de natureza tributária, devidas pelos contribuintes.
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social é uma contribuição federal brasileira, de natureza tributária, incidente sobre a receita total das empresas em geral, destinada a financiar a seguridade social.
ISS	O Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza é um tributo com previsão legal no artigo 156 da Constituição Federal do Brasil. É um imposto de natureza municipal, ou seja, ele é regulamentado e recolhido por cada município situado no território nacional.

FONTE: ADAPTADO DE CARVALHO, 2011, p. 46

Como visto no Quadro 3 – Tributos incidentes sobre o consumo, é possível perceber que os tributos nele listados, se somam ao preço de venda das mercadorias e serviços oferecidos aos consumidores.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente trabalho foi desenvolvido com base no levantamento bibliográfico existente sobre os tributos, conceito de IVA – Imposto sobre o Valor Agregado, sobre as abordagens do IVA único e IVA dual e o acompanhamento dos temas que envolvem a PEC 45/2019, ora tramitando no Congresso Nacional. Além da pesquisa bibliográfica, foram realizadas análises exploratórias mediante a simulação de custos e preços de bens e serviços com base nas alíquotas de referência com variações de 15% a 26,5%. Adicionalmente, foram realizadas

análises comparativas entre o cenário atual para os tributos que incidem sobre os preços de bens e serviços e como ficarão ao serem substituídos pelo IBS e pela CBS que irão compor o IVA dual.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As simulações a seguir pretendem demonstrar os efeitos que a Reforma Tributária proposta na PEC 45/20119, com a possibilidade da implantação de uma alíquota de referência, podendo também ser chamada de alíquota padrão, podendo chegar a 26,5% sobre o valor agregado de mercadorias e serviços.

4.1. Maneira Atual para o Cálculo do Custo de uma Mercadoria

Na simulação demonstrada no Quadro 4 - Cálculo do custo de uma mercadoria, foi considerado o cálculo envolvendo uma empresa do comércio, optante pelo regime tributário do lucro real do imposto de renda e a mercadoria não esteja sujeita ao regime de substituição tributária do ICMS. Também não foi considerado outro componente de custo como as despesas acessórias que são constituídas pelas despesas com importação, embalagens etc. Para o frete que representa outro item de custo, foi utilizado o frete na modalidade CIF – “Cost, Insurance and Freight” que é caracterizado por ser um valor já embutido no preço de venda pelo fornecedor, ou seja, não é cobrado adicionalmente como o da modalidade FOB – “Free On Board” que é exigido separadamente através de um documento chamado de conhecimento de transporte.

Quadro 4 – Calculo do custo de uma mercadoria

	Alíquota -%	Valor
Valor do Produto		R\$ 1.000,00
Alíquota de ICMS (alíquota e crédito)	18,00%	R\$ 180,00
Frete Unitário		R\$ -
Despesas Acessórias por unidade		R\$ -
IPI	15,00%	R\$ 150,00
Crédito de PIS (alíquota e crédito)	1,65%	R\$ 18,98
Crédito da COFINS (alíquota e crédito)	7,60%	R\$ 87,40
ICMS sobre Frete	0,00%	R\$ -
ICMS sobre Desp Acessoria	0,00%	R\$ -
Custo da Mercadoria		R\$ 863,63

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Portanto, um produto que é vendido pelo fornecedor por R\$ 1.000,00 deverá ser lançado na conta contábil “Estoque de Mercadorias” por R\$ 863,63, com a geração de créditos tributários de ICMS, PIS e COFINS que serão recuperados (compensados) e deduzidos dos mesmos tributos que incidirão sobre a venda.

4.2. Formula para Cálculo do Preço de Venda

No Quadro 5 – Cálculo do Preço de Venda de uma mercadoria mediante uma margem de lucro de 40% e com a adição dos tributos sobre as venda de 27,25%, é possível chegar ao valor de R\$ 1.978,52.

Quadro 5 – Cálculo do preço de venda de uma mercadoria

	Alíquota	Valor
Custo da Mercadoria		R\$ 863,63
Margem de Lucro Pretendida	40,00%	
PIS sobre a Venda	1,65%	-
Cofins sobre a Venda	7,60%	
ICMS sobre a Venda	18,00%	
Soma dos Tributos sobre vendas	27,25%	
Divisor do Custo	43,65%	
Preço de Venda		R\$ 1.978,52

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

O Quadro 5 - Cálculo do preço de venda de uma mercadoria demonstra que de acordo com a legislação tributária atual aplicada para uma empresa do comércio e com a opção pelo regime do lucro real do imposto de renda e dadas as condições com as alíquotas contidas no mencionado quadro, a mercadoria que custou R\$ 863, 63, deverá ser vendida por R\$ 1.978,52 para a garantia de pagamento dos impostos de 27,25% e ainda se manter uma margem de 40% para suportar os gastos fixos e variáveis da empresa e por fim, proporcionar uma lucratividade mínima para a empresa.

4.3. Tributos a Serem Recolhidos pelo Comércio

Dadas as mesmas condições tributárias já mencionadas, ou seja, tendo como base para as simulações uma empresa do comércio optante pelo regime do lucro real do imposto de renda e com os dados apresentados nos Quadros 4 e 5, obtem-se com base nos créditos tributários de ICMS, PIS e COFINS de R\$ 286,38 e com os mesmos tributos que incidirão sobre a venda, um montante de R\$ 539,15. Portanto, os tributos a serem recolhidos pelo comerciante atingirão R\$ 252,77, conforme demonstra o Quadro 6 – Tributos a serem recolhidos.

Quadro 6 – Tributos a serem recolhidos

Tributos	Créditos Tributários	Tributos sobre as vendas	Tributos a Recolher
ICMS	R\$ 180,00	R\$ 356,13	R\$ 176,13
COFINS	R\$ 87,40	R\$ 150,37	R\$ 62,97
PIS	R\$ 18,98	R\$ 32,65	R\$ 13,67
TOTAL	R\$ 286,38	R\$ 539,15	R\$ 252,77

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

A simulação contida nos quadros 4, 5 e 6 e em especial no Quadro 6 – Tributos a serem recolhidos, permitiu verificar que o valor de R\$ 252,77 é o montante a ser recolhido aos cofres públicos pelo comerciante após a venda ao consumidor final, sendo R\$ 76,63 (PIS e COFINS) para a União e R\$ 176,13 ao fisco estadual em que a empresa está jurisdicionada.

4.4. Total de Tributos Indiretos Arrecadados

Considerando o montante já arrecadado pelos Fisco do Estado e da União, tem-se o montante de R\$ 689,15 quando consideradas as informações apresentadas nos Quadros 4,5 e 6 do presente trabalho. No Quadro 7 – Total de tributos indiretos arrecadados demonstra a composição do valor de R\$ 689,15.

Quadro 7 – Total de tributos indiretos arrecadados

Tributos	Tributos gerados pelo fabricante na venda ao comerciante	Tributos a Recolher após a venda pelo comerciante ao consumidor.	Total arrecadado pelas esferas governamentais
ICMS	R\$ 180,00	R\$ 176,13	R\$ 356,13
COFINS	R\$ 87,40	R\$ 62,97	R\$ 150,37
PIS	R\$ 18,98	R\$ 13,67	R\$ 32,65
IPI recolhido pelo fabricante e acrescentado	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ 150,00
TOTAL	R\$ 436,38	R\$ 252,77	R\$ 689,15

Fonte: Elaborado pelos Autores

4.5. Simulações após o advento da Reforma Tributária

O Quadro 8 – Simulação após a Reforma Tributária apresentado a seguir, possibilita a realização de análises comparativa com os resultados obtidos nos Quadros enumerados de 3 a 7 do presente trabalho.

Quadro 8 – Simulação após a Reforma Tributária

IVA com Alíquota Referencial Média de 26,5% e com base no Regime do Lucro Real do Imposto de Renda	
Valor do produto adquirido pelo lojista para a revenda	R\$ 1.000,00
IVA incidente de 26,5% na compra do produto	R\$ 265,00
Total pago pelo lojista ao fornecedor	R\$ 1.265,00
Valor contabilizado na conta Estoque pelo lojista	R\$ 1.000,00
Valor contabilizado como IVA a Recuperar pelo lojista	R\$ 265,00
Preço de venda pelo lojista com uma margem de 40% - $1000 / [(1-0,4) \times 1 - 0,265] =$	R\$ 2.267,57
IVA de 26,5% sobre o preço de venda (R\$ 2.267,57 x 0,265) =	R\$ 600,91
IVA a ser recolhido pelo lojista (R\$ 600,91 - R\$ 265,00)	R\$ 335,91

Fonte: Elaborado pelos Autores

5. CONCLUSÃO

Em 4 - Resultados e Discussão foi demonstrada através das simulações realizadas a complexidade do tema. Por sua vez, a aplicação de uma alíquota média de 26,5% poderá representar um aumento de aproximadamente 14,6% nos preços das mercadorias para o consumidor final e um acréscimo de 33% na arrecadação de tributos. Por outro lado, o Projeto de Lei apresentado pelo Governo Federal e que deverá ser analisado pelo Congresso Nacional traz algumas isenções e reduções de alíquotas para produtos que compõem a cesta básica de alimentos, medicamentos, item de saúde etc.. Assim, será necessária a elaboração de novas pesquisas e estudos futuros sobre os desdobramentos oriundos do que será discutido e apresentado pelo Congresso Nacional e que deverá ser colocado efetivamente em vigor em relação a PEC 45/2019.

REFERENCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-04/regulamentacao-da-reforma-tributaria-preve-aliquota-media-de-265>. Acesso em 05.mai.2024.

CAMARA DOS DEPUTADOS .Disponível em

[https://www.camara.leg.br/noticias/1028787-apos-decadas-de-negociacao-congresso-aprovou-a-reforma-tributaria-em-2023/#:~:text=Depois%20de%20d%C3%A9cad%20de%20debates,federal\)%20incidentes%20sobre%20o%20consumo](https://www.camara.leg.br/noticias/1028787-apos-decadas-de-negociacao-congresso-aprovou-a-reforma-tributaria-em-2023/#:~:text=Depois%20de%20d%C3%A9cad%20de%20debates,federal)%20incidentes%20sobre%20o%20consumo). Acesso em 29.abr.2024

CARVALHO, F. J. **Os efeitos dos tributos indiretos sobre os materiais para a construção civil**. 2011. 109 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

CONJUR – CONSULTOR JURPIDICO. Disponível em

<https://www.conjur.com.br/2019-jul-18/sergio-rocha-justica-entre-pilares-reforma-tributaria-ideal>. [Acesso em: 04. abr. 2024.](#)

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em

<https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ta-de-auditoria-independente/>. Acesso em: 10. abr. 2024.

G1 ECONOMIA. Disponível em

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2024/04/24/ministerio-da-fazenda-estima-aliquota-de-265percent-nos-impostos-sobre-o-consumo-uma-das-maiores-do-mundo.ghtml>. Acesso em 29.abr.2024.

IBGE – INSTITUO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA; Disponível em

<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?id=26907&view=detalhes>.
Acesso em: 23.abr.2024.

IPEA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA.

Disponível em

https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/index.php?option=com_content&view=article&id=35279&Itemid=444. Acesso em 23.abr.2024

OECD (OCDE). Consumption Tax Trends 2022: VAT/GST and Excise. Disponível em
<https://doi.org/10.1787/152def2d-en>. Acesso em 30.abr.2024

OLIVEIRA, L.M. et al. **Manual de Contabilidade Tributária**. 14ª ed. São Paulo:
Atlas, 2015.

STRIPE. Introdução ao IVA OSS e ao IVA UE. Guia direcionado para empresas
exportadoras Disponível em <https://stripe.com/pt-br-us/guides/introduction-to-eu-vat-and-vat-oss#:~:text=A%20Uni%C3%A3o%20Europeia%20definiu%20uma,inferior%20%C3%A0%20dos%20pa%C3%ADses%20vizinhos>. Acesso em 23.abr.2024

**UM ESTUDO SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO DA FROTA OPERACIONAL DE VEÍCULOS EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE: É VIÁVEL?**

Simone Marques de Melo Lino – Graduanda do Curso de Tecnologia em Logística
da FATEC Bebedouro - simone.lino@fatec.sp.gov.br

Francisco José Pereira de Carvalho – Mestre Ciências Contábeis e Financeiras –
PUC/SP - francisco.carvalho7@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

A logística desempenha um papel crucial no sucesso operacional das empresas, influenciando diretamente a eficiência e a rentabilidade. No âmbito dessa complexa teia de processos, os custos logísticos emergem como um componente vital que impacta diretamente a competitividade e a margem de lucro das organizações. O seu papel detalha como cada setor está distribuindo seus gastos e um dos setores que tem ganhado uma atenção é o transporte. Segundo Ballou (2015, p.24) *o transporte representa, em média, de um a dois terços dos custos logísticos. Ou seja, é um custo que precisa ser avaliado e considerado por afetar diretamente no preço final do produto.*

Até um tempo atrás, o transporte era predominantemente encarado como um meio de movimentar pessoas e mercadorias em longas distâncias. No entanto, com o avanço tecnológico, esse setor ganhou destaque, não apenas como um facilitador logístico, mas como um elemento fundamental na prestação de serviços que visam aprimorar a comodidade do cliente final. De acordo com Novaes (2016) essa transformação não apenas redesenhou a eficiência operacional, mas também redefiniu o papel do transporte, proporcionando soluções inovadoras que atendem diretamente às necessidades e expectativas dos consumidores.

Agora, além de garantir pontualidade na chegada aos destinos e execução dos serviços, o setor de transporte se destaca pela flexibilidade em transportar ferramentas essenciais, realizando diversos tipos de serviços ao longo do dia. Como aponta Sacchetti (2014), a capacidade de realizar uma quantidade significativa de atendimentos diários destaca-se como um indicador tangível dessa evolução.

Para o pequeno empresário, o desafio reside em equilibrar o número ideal de veículos para atender à demanda, assegurando que esses estejam em perfeito estado de funcionamento. É crucial manter um rigoroso controle sobre o consumo de combustível, monitorar as distâncias percorridas, gerenciar eficientemente as atividades de manutenção e lidar com questões relacionadas ao seguro, além de outras taxas pertinentes. Este conjunto de responsabilidades destaca a complexidade envolvida na gestão eficaz do transporte, sendo essencial adotar estratégias inteligentes para superar esses desafios operacionais.

Com a viabilidade de uma frota terceirizada a empresa pode ser tornar mais competitiva e realizar seus processos com eficiência, segundo Queiroz (1998). Com a terceirização pode se haver a redução de custos tornando se mais econômico por não precisar gastar com manutenção, seguro e impostos. A terceirização oferece flexibilidade para que empresário aumente ou diminua sua frota, oferece manutenção preventiva, a desvalorização e depreciação recai sobre a empresa de locação reduzindo os gastos para a pequena empresa.

É importante escolher uma empresa parceira de terceirização confiável e entender completamente os termos do contrato. A empresa em foco neste estudo de caso é um provedor de internet estabelecido em Viradouro, São Paulo. Expandiu seus serviços além dos planos de internet, abrangendo também a limpeza de placas solares, instalação e manutenção de ar condicionado e serviços elétricos. A empresa oferece seus serviços não apenas para a comunidade local, mas também para algumas cidades vizinhas, incluindo Pitangueiras, Ibitiúva e Morro Agudo. Essa estratégia diversificada está sendo fundamental para sua competitividade e crescimento no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A estrutura teórica apresentada a seguir fundamenta-se nos conceitos de utilização de veículos próprios ou alugados para o uso da frota de uma empresa que necessita realizar prestações de serviços em residências, escritórios e em empresas de uma forma geral que necessitam de instalações, manutenção preventiva e reparos em equipamentos de ar condicionado, de energia fotovoltaica, instalações elétricas, internet entre outros conforme detalhamento a seguir.

2.1 Decisão de comprar ou alugar

Conforme destacado por Ballou (2012, p. 143), ao ponderar entre a aquisição ou locação de uma frota, as empresas devem levar em conta uma variedade de indicadores, tanto financeiros quanto operacionais. A compra de veículos pode conferir um maior controle e propriedade dos ativos, além de potencialmente reduzir os custos a longo prazo.

Nas palavras de Costa (2017), ao lidar com investimentos de curto ou longo prazo, é imprescindível avaliar a real situação da empresa. Entretanto, isso requer um investimento inicial significativo, comprometendo o capital da empresa e acarretando responsabilidades adicionais, como manutenção, seguro e depreciação.

A decisão entre alugar ou comprar veículos é crucial para todas as empresas, pois influencia diretamente no financiamento adequado de sua frota, buscando a minimização do custo total. Embora haja argumentos em favor da posse de veículos, frequentemente o aluguel emerge como a opção mais vantajosa, oferecendo às empresas flexibilidade financeira e operacional para se adaptarem às demandas variáveis do mercado.

2.2 Gastos com a compra de veículos para frota

Os gastos relacionados à compra de veículos para uma frota, abrangem uma série de aspectos cruciais que devem ser cuidadosamente considerados, segundo Oliveira (2021). O gestor deve realizar um controle rígido de todas as ocorrências apresentadas pelos veículos que compõem a frota.

Como aponta Forgiarini (2014), inicialmente, os custos de aquisição são fundamentais, variando de acordo com a marca, modelo e especificações dos veículos necessários para atender às demandas operacionais da empresa.

Além disso, despesas adicionais como documentação, registros e impostos podem somar-se aos gastos iniciais, juntamente com possíveis custos relacionados à personalização e inclusão de equipamentos para atender às necessidades específicas da empresa.

No entanto, os custos não se limitam apenas à aquisição inicial. Os

gastos contínuos de manutenção e reparo constituem uma parte significativa dos custos associados à posse de uma frota. Projeções precisas desses custos são essenciais para um planejamento financeiro eficaz. Isso inclui estimativas para manutenções preventivas, inspeções regulares e reparos ao longo da vida útil dos veículos. Além disso, é importante considerar os custos com mão de obra especializada, peças de reposição e eventuais emergências que possam surgir.

Além dos custos de manutenção, os custos operacionais regulares também devem ser cuidadosamente avaliados. Isso inclui despesas como combustível, lubrificantes, pneus e seguros. A gestão eficiente desses custos pode impactar diretamente a rentabilidade e eficiência operacional da frota.

Além disso, é crucial analisar a desvalorização e depreciação dos veículos ao longo do tempo. Uma avaliação precisa desses fatores é essencial para compreender o impacto nos ativos da empresa e nas estratégias financeiras a longo prazo. O uso de ferramentas de avaliação de depreciação, juntamente com uma compreensão das tendências do mercado de veículos usados, pode ajudar as empresas a tomar decisões informadas sobre quando é o momento ideal para renovar a frota, minimizando perdas financeiras.

2.3 Gastos com locação de veículos para frota

Cada vez mais, as empresas estão reconhecendo os benefícios claros da terceirização logística. Essas vantagens incluem a redução dos custos operacionais, o acesso a tecnologias avançadas, o aprimoramento das habilidades gerenciais e, conseqüentemente, a obtenção de vantagens competitivas, como a expansão no mercado e a mitigação de riscos corporativos.

Para atender a essa demanda, muitas empresas de locação oferecem contratos flexíveis de curto prazo, permitindo que as empresas atualizem sua frota regularmente sem a necessidade de se comprometer com longos períodos de posse dos veículos. Nas palavras de Monteiro et al (2018) as empresas estão à procura de custos acessíveis para torna sua prestação de serviço mais competitiva a atraente para o cliente final.

Além disso, a locação de veículos, como observado por Cunha (2017), muitas vezes inclui serviços de manutenção programada no contrato. Isso facilita ainda mais a renovação da frota, pois os veículos mais antigos podem ser substituídos sem preocupações com os custos de manutenção e reparo. Portanto, ao optar pela locação de veículos para frota, as empresas podem garantir que sua frota esteja sempre atualizada, eficiente e em conformidade com as mais recentes normas de segurança e regulamentações, sem os encargos e riscos associados à posse de veículos próprios.

3 . METODOLOGIA

A pesquisa em questão constitui uma abordagem empírica-analítica, visando quantificar os investimentos feitos por uma empresa na utilização de veículos automotores para a prestação de serviços aos seus clientes. O objetivo é examinar a viabilidade tanto da manutenção de uma frota própria quanto da alternativa do aluguel de veículos.

É importante ressaltar que este estudo se concentra exclusivamente na possível substituição da frota própria por uma terceirizada, não incluindo análises mais aprofundadas utilizando técnicas como o Payback ou o VPL (Valor Presente Líquido). Tais técnicas seriam relevantes para uma avaliação mais abrangente, envolvendo a decisão entre a compra e o aluguel de automóveis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa em questão, atualmente, possui uma frota própria composta por sete veículos, e está explorando a possibilidade de terceirizar essa frota como uma estratégia para reduzir os custos operacionais. Essa decisão visa mitigar despesas significativas, tais como manutenção (incluindo reparos, aquisição de peças e serviços mecânicos) e o pagamento do IPVA - Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores. O processo de avaliação teve início com a solicitação de cotações à empresa de locação de automóveis

Localiza, visando compreender os potenciais benefícios financeiros e operacionais da terceirização da frota.

4.1. Frota Própria Atual

No cenário atual, a empresa dispõe de sete veículos para suprir a demanda atual de serviços, abrangendo tanto a cidade local quanto outras cidades, conforme o Quadro 1 – Descrição da Frota Própria a seguir.

Quadro 1 – Descrição da Frota Própria

Marca	Modelo	Ano de fabricação	Valor de mercado	IPVA em 2024
Fiat	Uno Mille	2013	R\$ 21.738,00	R\$ 974,52
Fiat	Uno Mille	2013	R\$ 21.738,00	R\$ 974,52
Fiat	Uno Mille	2013	R\$ 21.738,00	R\$ 974,52
Fiat	Strada Working	2015	R\$ 65.000,00	R\$ 1.796,40
Fiat	Strada Working	2019	R\$ 65.000,00	R\$ 2.228,40
Fiat	Uno Vivace	2012	R\$ 25.973,00	R\$ 1.086,12
Chevrolet	S10 Advantage	2009	R\$ 60.000,00	R\$ 1.958,88

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com o Quadro 1 – Descrição da Frota Própria, o atual valor de mercado da frota própria é de R\$ 281.187,00 e o gasto anual com o IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores é de R\$ 9.993,36.

4.2. Gastos Totais com Serviços de Manutenção

Para calcular os gastos individuais de cada veículo em nossa frota própria, adotamos o uso de planilhas de manutenção individualizada. Essas planilhas fornecem uma análise detalhada dos valores investidos em peças substituídas, reparos e serviços mecânicos específicos para cada veículo, oferecendo uma visão precisa dos custos associados a cada automóvel. Além disso, essas planilhas não apenas nos fornecem dados financeiros, mas também servem como uma ferramenta valiosa para tomadas de decisão estratégicas. Ao

analisar os dados coletados, podemos identificar padrões de desgaste, tendências de manutenção e áreas de oportunidade para melhorias. Isso nos permite implementar medidas proativas para otimizar a performance da frota, aumentar a eficiência operacional e reduzir custos a longo prazo. Os dados apresentados no Quadro 2 – Gastos Gerais de Manutenção oferecem uma visão abrangente e transparente dos investimentos em manutenção da nossa frota.

Quadro 2 – Gastos Gerais de Manutenção

Marca	Modelo	Manutenção / Troca óleo	Gastos de Janeiro a Dezembro 2023
Fiat	Uno Vivace	Manutenção	R\$ 115,00
Fiat	Strada Working (QUL8C34)	Manutenção preventiva Troca de óleo	R\$ 972,69
Chevrolet	S10 Advantage	Manutenção Troca de peças Troca de óleo	R\$ 4.928,90
Fiat	Strada Working	Manutenção	R\$ 886,97
Fiat	Uno Mille (AXE)	Manutenção Pneu	R\$ 2.687,47
Fiat	Uno Mille (AXC)	Manutenção preventiva	R\$ 359,78
Fiat	Uno Mille (FG0)	Manutenção Troca de óleo	R\$ 2.477,80

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o Quadro 2 – Gastos Gerais de Manutenção, durante o ano de 2023, a empresa gastou R\$ 12.428,61 em manutenção da frota, incluindo peças, reparos e mão de obra de mecânicos.

4.3. Valores Cotados Junto à Localiza

No dia 25 de setembro de 2023, procedemos à coleta minuciosa dos dados financeiros junto à renomada Locadora de Automóveis: Localiza. Durante esse processo, meticulosamente documentamos e analisamos uma ampla gama de informações relacionadas aos custos de locação, incluindo taxas de aluguel, fidelidade do contrato e quilometragem. Esses dados representam uma parte crucial do nosso processo de avaliação, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas em relação à gestão da nossa frota de veículos. Estão descritos no Quadro 3 – Valores Apresentados pela Localiza a seguir.

Quadro 3 – Valores Apresentados pela Localiza

Marca	Modelo	Ano de Fabricação	Aluguel Mensal
Fiat	MOBI LIKE 1.8 8V	2023	R\$ 1.959,00
Fiat	Nova Strada Endurance Cabine Plus 1.4 8V	2023	R\$ 2.258,00
Chevrolet	S10 CD LS 2.8 16V DIE	2023	R\$ 5.268,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 3 – Valores Apresentados pela Localiza mostra o valor individual de locação cotado junto a empresa Localiza e atualmente a necessidade é a de duas Fiat Nova Strada (2x R\$ 2.258,00 = R\$ 4.516,00); 1 Chevrolet S10 (1 x R\$ 5.268,00) e quatro Fiat MOBI (4 x R\$ 1.959,00= R\$ 7.836,00). O total que será dispendido mensalmente pela empresa pesquisada será de R\$ 17.620,00 e ao se multiplicar por 12 para a obtenção da despesa anual o valor atingirá R\$ 211.440,00.

4.4. Análise Comparativa

Por intermédio do Quadro 4 – Analise Comparativa é possível notar a grande diferença entre os valores atualmente gastos pela empresa, isto é R\$ 22.421,97 ante o que será desembolsado na locação dos veículos junto a localiza, ou seja, R\$ 211.440,00 por ano.

Quadro 4 – Analise Comparativa

	IPVA	Manutenção	Total
Gasto Anual com a Frota Propria	R\$ 9.993,36	R\$ 12.428,61	R\$ 22.421,97
Gasto Anual com a Terceirização	-	-	R\$ 211.440,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Por outro lado, ainda que a atual frota própria fosse vendida por R\$ 281.187,00, com valor obtido daria para pagar menos de um ano e meio de locação.

No decorrer do trabalho não foi possível obter o valor gasto com os seguros dos atuais automóveis utilizados na empresa, todavia, com a grande diferença apresentada na presente pesquisa, é possível que tais valores não trariam alterações significativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa poderá servir como base para a tomada de decisão para a direção de uma empresa de pequeno porte situada na Região de Ribeirão Preto voltada para a prestação de serviços para empresas e pessoas físicas na instalação, manutenção e reparos de internet, instalações elétricas, ar condicionado e energia fotovoltaica que pretende terceirizar sua atual frota de sete automóveis que são utilizados por seus técnicos de campo para a realização dos mencionados veículos.

As análises foram destinadas a evidenciar os atuais gastos com manutenção e IPVA da frota própria ante uma eventual locação de outros 7 carros junto a empresa Localiza. Os resultados foram muito claros no sentido de se manter a atual frota, abandonando a opção de se alugar os carros, conforme demonstrado em 4 – RESULTADO E DISCUSSÃO.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R.H. Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2015.

COSTA, Aline Rachel Gonçalves. Frota terceirizada versus frota própria: uma análise do Contrato nº 078/2012, executada pela secretaria de segurança pública e administração penitenciária do estado de Goiás. 2017.

CUNHA, Mateus Veiga da. Análise de terceirização de frota de uma fábrica de picolé de Brasília-DF. 2017.

FORGIARINI, Denice Vargas da Silva. Análise de tomada de decisão: aquisição ou locação de uma frota de veículos. 2014.

MONTEIRO, Anita Lopes da Hora S. et al. Gestão de frota: própria ou terceirizada? Um estudo aplicado à Sada Transportes. 2018.

OLIVEIRA, Paulo Iure da Silva. Funcionamento da gestão de frota de veículos de uma empresa prestadora de serviços. 2021. Tese de Doutorado.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. 9. ed. São Paulo: STS Publicações e Serviços Ltda., 1998.

NOVAES, A. (2016). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Elsevier Brasil.

SACCHETTI, Jessica Carolina. Logística de transporte: comparação da viabilidade entre possuir uma frota para transporte ou terceirizar o serviço. 2014.

ÍNDICE

A

Ana Caroline Peliciari Simon, 21
Ana Lúcia Bassi, 21, 102, 112

B

Bianca Cueto de Barros, 112

C

Clara Lemos Rusisca, 112

F

Francisco José Pereira de Carvalho, 7, 50,
69, 123, 135

I

Iandra Tavares, 38

J

João Vitor de Oliveira Alves, 21
José Augusto Martins Mendes, 102
June Tabah, 112

L

Luciano Afonso Facioli, 112
Luis Guilherme Rezende Nunes, 38

M

Muryllo José Mantovani, 21

N

Nádia de Castro Carvalho, 7, 50, 69

P

Prof. Dr. Flavio Costa, 21

R

Renata Figueiredo dos Santos Almeida,
84

S

Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira, 84
Simone Marques de Melo Lino –, 7, 135

T

Tulio Almeida José, 102

V

Victório Francisconi, 102
Vitor Gustavo da Costa, 50

Y

Yasmin Prata, 38

ISBN VOLUME



ISBN COLEÇÃO



unifacef.com.br

Av. Dr. Ismael Alonso y Alonso, 2400

0800 940 4688 / (16) 3713-4688



I.C **Uni-FACEF**

Uni-FACEF
Centro Universitário Municipal de Franca