

Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira  
Daniel Facciolo Pires  
Marinês Santana Justo Smith  
Sílvia Regina Viel  
Welton Roberto Silveira (Orgs.)

# GESTÃO DE EMPRESAS: inovação, compliance e responsabilidade social

ISBN VOLUME



ISBN COLEÇÃO



DOI

10.29327/531526



IC. Uni-FACEF

**Uni-FACEF**  
Centro Universitário Municipal de Franca

**Daniel Facciolo Pires  
Marinês Santana Justo Smith  
Sílvia Regina Viel  
Welton Roberto Silva (Orgs.)**

**GESTÃO DE EMPRESAS: inovação, *compliance* e  
responsabilidade social**

**ISBN 978-65-88771-07-5**

**FRANCA  
Uni-FACEF  
2020**

## Corpo Diretivo

### REITOR

Prof. Dr. José Alfredo de Pádua Guerra

### VICE-REITOR

Prof. Dr. Alfredo José Machado Neto

### PRÓ-REITORA DE ADMINISTRAÇÃO

Profª. Drª. Melissa Franchini Cavalcanti Bandos

### PRÓ-REITORA ACADÊMICA

Profª Drª Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira

### PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO, CULTURA E DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

Profª. Ma. Flávia Haddad França

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

Prof. Dr. Sílvio Carvalho Neto

### COORDENADOR DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*

Prof. Dr. Paulo de Tarso Oliveira

### COORDENADORA PEDAGÓGICA

Profª Drª Edna Maria Campanhol**Erro! Indicador não definido.**

### COORDENADORA DE MARKETING

Profª Ma. Alba V. Penteado Orsolini

### ASSESSOR JURÍDICO

Prof. Me. Paulo Sérgio Moreira Guedine

### CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof. Me. Cyro de Almeida Durigan

### CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Prof. Me. Orivaldo Donzelli

### CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Profª. Ma. Ana Tereza Jacinto Teixeira

### 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. Lívia Maria Lopes Gazaffi

### CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE ENGENHARIA CIVIL

Prof. Me. 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 Ana Lúcia Furquim de Campos-Toscano

### CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE MATEMÁTICA

Prof. Drª Sílvia Regina Viel

### CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE MEDICINA

Profª Dr. Frederico Alonso Sabino de Freitas

### CHEFE DE DEPARTAMENTO DO CURSO DE PSICOLOGIA

Profª Drª Maria de Fátima Aveiro Colares

### CHEFE DE DEPARTAMENTOS DOS CURSOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, ENGENHARIA DE SOFTWARE e CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

Prof. Dr. Daniel F. Pires

### **Comissão Científica**

Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira (Uni-FACEF)  
Daniela de Figueiredo Ribeiro (Uni-FACEF)  
Melissa F. Cavalcanti Bandos (Uni-FACEF)  
Bárbara Fadel (Uni-FACEF)  
Sílvia Regina Viel (Uni-FACEF)  
Marinês Santana Justo Smith (Uni-FACEF)  
Ana Lúcia Furquim Campos-Toscano (Uni-FACEF)  
Daniel F. Pires (Uni-FACEF)  
Sílvio Carvalho Neto (Uni-FACEF)  
Emerson Rasera (UFU)  
Renato Garcia de Castro (UNICAMP)  
Pedro Geraldo Tosi (UNESP)  
Vânia de Fátima Martino (UNESP)

### **Comissão Organizadora**

José Alfredo de Pádua Guerra  
Alfredo José Machado Neto  
Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira  
Melissa Franchini Cavalcanti Bandos  
Sílvio Carvalho Neto  
Marinês Santana Justo Smith  
Sílvia Regina Viel  
Welton Roberto Silva  
Noemia Lopes Toledo  
Lucas Antônio Santos  
Alexandre Manoel Pereira  
Édney Wésley Antunes

© 2020 dos autores  
Direitos de publicação Uni-FACEF  
www.unifacef.com.br

Coleção: Ciência e Desenvolvimento, v. 12.

O51g	Oliveira, Sheila Fernandes Pimenta e (Orgs.) Gestão de empresas: inovação, <i>compliance</i> e responsabilidade social. / Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira; Silvia Regina Viel; Daniel Facciolo Pires; Marinês Santana Justo Smith; Welton Roberto Silva (Orgs.). – Franca: Uni-FACEF; 2020. 497p.; il.
	ISBN Coleção 978-85-5453-017-4 ISBN Volume 978-65-88771-07-5 DOI
	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

Um enorme prazer poder apresentar a você, leitor(a), um pouco dos resultados obtidos, a partir dos estudos desenvolvidos ao longo dos anos de 2019 e 2020.

O eixo apresentado refere-se a um dos temas de maior importância no cenário atual: a gestão de organizações. A discussão desses temas revela a importância de uma boa gestão em relação ao crescimento, manutenção e recuperação de empresas, principalmente no período pós-pandemia, devido à COVID-19, e o impacto que essa situação pode gerar nas economias dos países.

No presente e-book, você encontrará discussões e resultados relevantes para a gestão nas mais diversas áreas do conhecimento: gestão hospitalar, gestão tecnológica, gestão de risco, gestão financeira, gestão contábil, gestão de pessoas.

Para que esses temas apresentem sua relevância no âmbito profissional, áreas correlatas não deixaram de ser abordadas, como o empreendedorismo, *compliance*, varejo, planejamento estratégico, e-social.

Além do momento delicado, a competitividade no mercado global apresenta-se cada vez mais acirrada e isso faz com que uma boa gestão possa oferecer diferenciais para as organizações, como redução de custos, aumento de produtividade, inovação, criatividade e diferenciação.

Enfim, para profissionais da área, estudantes ou simplesmente aqueles que apreciam uma boa leitura com informações pertinentes, esse e-book é uma excelente sugestão.

Esperamos que aprecie a leitura com a mesma satisfação que apresentamos e desenvolvemos esse trabalho.

Aproveitem!

Prof. Me. Cyro de Almeida Durigan  
Docente e Chefe de Departamento do curso de Administração  
*Uni-FACEF Centro Universitário Municipal de Franca*

Profª Drª Edna Maria Campanhol  
Docente e Assessora Pedagógica  
*Uni-FACEF Centro Universitário Municipal de Franca*

## SUMÁRIO

A GESTÃO DE QUALIDADE NA ÁREA DE SAÚDE FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19: PDCA, um caminho para a solução no âmbito médico-hospitalar.....	8
A IMPLANTAÇÃO DE VENDAS PELA INTERNET EM EMPRESAS QUE AINDA NÃO PRATICAM ESSE MODELO DE VENDAS.....	24
A IMPORTÂNCIA DA CORRETA APLICAÇÃO DO FEEDBACK PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL.....	35
A NECESSIDADE DO NOVO: Um estudo sobre a possibilidade de investimento em tecnologia IoT nos negócios.....	47
A UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O AUMENTO DO FATURAMENTO E EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS.....	64
ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE EMPRESAS VIRTUAIS .....	77
AS DIFICULDADES DE GESTÃO FINANCEIRA ENFRENTADAS PELAS MICRO EMPRESAS: um estudo no setor varejista da cidade Franca-SP .....	87
ASPECTOS FISCAIS E CONTÁBEIS PARA A INSERÇÃO EM PLATAFORMAS MARKETPLACES.....	113
AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO VAREJO: Um levantamento do tipo survey no varejo de Franca-SP .....	132
BLOG CORPORATIVO: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DA EFICÁCIA DO ESTREITAMENTO DA RELAÇÃO ENTRE EMPRESA E CLIENTE.....	151
CONTROLADORIA: uma abordagem informacional para as decisões.....	163
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CONTINUADA PARA OS PROFISSIONAIS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS: um olhar para a normatização e relevância .....	181
EMPREENDEDORISMO FEMININO: um estudo de caso da empreendedora Andreza Garcia da Silva.....	203
ESOCIAL E OS ENTRAVES NA COLETA DOS DADOS PARA OS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS .....	220
GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO: um enlace desafiador com a cultura organizacional.....	237
IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DADOS NO MERCADO VAREJISTA .....	249
IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	260
MERCADO FINANCEIRO: investimento além da poupança.....	270

O ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO FATOR DECISIVO NO SUCESSO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso nas empresas de varejo do Shopping do Calçado da cidade de Franca-SP .....	284
O BRASIL NO CONTEXTO DA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL .....	303
O COMPLIANCE TRIBUTÁRIO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA CONTÁBIL E FISCAL NA S/A.....	319
O CONTEXTO DA IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DIANTE DAS VARIAÇÕES CAMBIAIS FLUTUANTES .....	340
O CRESCIMENTO DA REDE MAGAZINE LUIZA EM MEIO ÀS ADVERSIDADES DE 2020 .....	352
O IMPACTO CAMBIAL NAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS: uma análise no setor calçadista .....	372
O OLHAR SOCIAL DO MAGAZINE LUIZA S/A PELA PERSPECTIVA INFORMACIONAL DA CONTABILIDADE .....	387
O PAPEL DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS NA RELAÇÃO COM AS MARCAS .....	404
OS BANCOS MÚLTIPLOS, COMERCIAIS E DE INVESTIMENTOS E A TECNOLOGIA.....	416
OS DESAFIOS DA ADEQUAÇÃO AO ESOCIAL: uma perspectiva dos profissionais contábeis na microrregião de Ipuã .....	430
OS IMPACTOS DE UMA FUSÃO NO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS: um estudo de caso .....	449
RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES: uma questão de comprometimento.....	486
ÍNDICE .....	496



## **A GESTÃO DE QUALIDADE NA ÁREA DE SAÚDE FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19: PDCA, um caminho para a solução no âmbito médico-hospitalar**

Carolina Alves Ficher  
carolinaficher@hotmail.com

Letícia Eloá Rocha de João  
leticia.eloa@hotmail.com

Pedro Hermógenes Nascimento Santos  
pedrohermogenes2907@hotmail.com

Cyro de Almeida Durigan  
cyro@facef.br

### **1. INTRODUÇÃO**

Nos últimos meses do ano de 2019 e nos iniciais de 2020, observou-se um fenômeno até então não presenciado pelas gerações mais jovens: o surgimento de uma pandemia.

Com essa situação, descobriu-se que há um vírus, denominado COVID-19, considerado altamente contagioso, que assola todos os países do mundo, sem exceções, e que deixou um lastro de destruição, incontáveis mortes e uma difícil situação para os sistemas de saúde, particulares ou públicos.

Diante dessa situação atípica e que tem desafiado todas as pessoas a ressignificarem suas vidas e rotinas, os administradores e gestores têm se questionado sobre como adequar métodos de gestão de qualidade às áreas médico-hospitalares de forma eficaz e que ajude na redução de contágios, assim melhorando as chances de término da pandemia.

Para tanto, viu-se que o ciclo/método PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) pode ser implantado em todas essas instituições e organizações, e com as experiências adotadas e reduzidas a termo por registros minuciosos, essas informações de qualidade podem ser compartilhadas e replicadas em larga escala, propiciando uma padronização de atividades e atos tanto em técnicas preventivas quanto mediadoras ou na contenção da situação infecciosa.

O objetivo principal desse artigo é delinear o que é e como funciona o método PDCA como um ciclo de gestão de qualidade, como pode ser aplicado na área da saúde e como a Covid-19 tem prejudicado o sistema de atendimento e acolhimento de saúde, quais alternativas são apontadas como saídas para a resolução dessas questões.

Há grande relevância acerca desse tema, pois todos os setores do conhecimento e dos saberes não têm medido esforços para – diante do novo problema – buscar soluções alternativas, cooperativas, dialogadas e humanizadas com a finalidade de minimizar o impacto dessa pandemia e, rapidamente, controlar seu avanço.

## 2. GESTÃO DE QUALIDADE E O MÉTODO PDCA

O ciclo PDCA é um método gerencial para melhoria de processos e solução de problemas, também conhecido por ser a base da melhoria contínua. Uma das principais características desse método é que pode ser utilizado nos mais diferentes tipos de instituições – empresas privadas, organizações sem fins lucrativos, e inclusive no setor público.

A gestão de qualidade, aplicável a qualquer tipo de organização, diz respeito a uma atividade coordenada que visa gerir e controlar uma organização e possibilitar a melhoria de seus produtos e serviços, para que se garanta uma completa satisfação das necessidades de seus clientes (POSSOLLI, 2017, p. 29).

A origem do método PDCA remonta ao método científico desenvolvido pelo matemático francês René Descartes, e foi aprimorado e formulado da maneira como atualmente é conhecido em virtude dos estudos implementados por Edward Deming, um consultor de gestão americano, que trabalhou com empresas japonesas, principalmente, fundamentando-se no conceito da qualidade total.

Refere-se à qualidade total, filosofia de gestão organizacional criada após a Segunda Guerra Mundial e colocada em prática, com bastante sucesso, especialmente por empresas japonesas. No mundo pós-guerra, os nipônicos precisavam crescer e posicionar-se rapidamente em um mercado internacional bastante competitivo. Em boa parte graças à filosofia da qualidade total, eles obtiveram indiscutível sucesso – os produtos japoneses são hoje mundialmente reconhecidos pela sua qualidade (PEARSON, 2011, p. 3).

Importante destacar que o Ciclo PDCA não é uma ferramenta, uma vez que é um método cíclico que pode e deve ser repetido de maneira contínua. Além disso, em cada uma de suas etapas é possível que sejam utilizadas ferramentas adequadas que ajudem a atingir os objetivos almejados.

De acordo com Sakoda (2011, p. 36),

Conhecido como Ciclo PDCA que são as iniciais das palavras em inglês *Plan, Do, Check, Act* é também chamado como o Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewhart. Foi concebido como plano de ação para colocar em prática os 14 princípios propostos por Deming para a administração de qualidade.

Mariani (2005, p. 113) aponta que “o método PDCA é utilizado pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, tomando as informações como fator

de direcionamento das decisões”.

A sigla PDCA tem origem na língua inglesa e significa “Plan” (planejar), “Do” (executar), “Check” (verificar) e “Act” (agir). Cada etapa faz parte de um conjunto e pode-se valer de diversas ferramentas para o desenvolvimento de seus passos, demonstra-se eficiente em grau máximo, uma vez que apresenta soluções sistêmicas e progressivas, além de produzir uma jornada inesgotável para que se entregue um produto ou um serviço com a qualidade almejada.

Essas quatro palavras que compõem a sigla e o ciclo PDCA são fases que devem se desdobrar sequencialmente e de forma esquematizada, portanto, não é cabível o cancelamento de uma dessas, devendo seguir rigorosamente essa sequência: planejar, executar, verificar e agir.

Além disso, com a implantação adequada dessa metodologia de gerenciamento de qualidade, é possível obter e gerir uma força diretriz acerca do controle de etapas e planejamento de qualidade, desde questões mais simples e menos complexas até problemas altamente complicados e que exigem uma atenção mais profunda.

A primeira etapa ou fase do método PDCA é Planejar (Plan): esse é o momento de definir a problemática, ou seja, delinear os objetivos que devem ser alcançados. Essa etapa exige muita reflexão e pode variar desde uma questão que é recorrente dentro de uma organização – como algo que é alvo constante de críticas dos clientes ou usuários – ou até mesmo a respeito de metas empresariais, como o incremento de lucro, a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, a gestão de pessoas etc.

Para Mariani (2005, p. 114) “a primeira fase corresponde ao *Plan* (Planejamento) em que se definem as metas ideais (itens de controle) do processo analisado, estabelecendo-se os métodos para a sua consecução”.

Sem dúvidas, é a fase mais importante do ciclo, uma vez que, se mal executada, pode causar um efeito dominó e com certeza inviabilizará a elevação da técnica às demais fases. Nessa altura, o planejamento requer muita observação crítica, porque como já foi visto o problema nem sempre é evidente, e quase sempre passa despercebido pelos gestores.

Uma ferramenta comumente utilizada nessa etapa é a Análise de Pareto, que tem por objetivo conhecer os pontos mais importantes que merecem atenção, através de gráficos que dispõem de colunas mostrando a frequência de alguns eventos. Ao final, é necessário elaborar um plano de ação com metas bem definidas. Outra ferramenta que se mostra exponencialmente valorosa é a conhecida 5W2H, que se trata de um plano de ação que consiste em um checklist, para se definir o que será feito, porque, onde, quando, por quem, como será feito e quanto irá custar o projeto.

Posto isso, a segunda etapa do ciclo PDCA é Executar (Do), que também pode ser traduzido como Fazer. Esta etapa nada mais é do que a execução do plano de ação que fora elaborado no primeiro passo, muitas vezes será essencial buscar por conhecimentos novos que se tornam necessários para a execução, tendo em vista que novas problemáticas demandam soluções mais criativas e ferramentas alternativas.

Segundo Mariani (2005, p. 114) “a segunda etapa compreende o *Do* (execução) sendo necessários a educação e o treinamento das pessoas envolvidas, com a execução efetiva das ações planejadas”. Assim, paralelamente às ações executadas, os registros das informações geradas no processo são efetuados.

Além disso, esse é um ótimo estágio para, por exemplo, adotar o treinamento de pessoas na instituição. É imprescindível esgotar a maioria dos conhecimentos relativos à área que se deseja aprimorar, para que a equipe passe a executar suas tarefas, seja na confecção de produtos ou na prestação de serviços, de modo mais eficiente e válido.

É fundamental medir os resultados em relação às metas após o término da execução de todo plano de ação, por isso a terceira etapa é conhecida pelo verbo Verificar (Check). Nessa fase, devem-se comparar os resultados analisados sob o prisma das metas definidas, assim se busca a validação da eficácia do plano de ação e da execução.

Diante disso, conforme explana Mariani (2005, p. 114), essa terceira etapa “é composta do *Check* (verificação) e tem por objetivo comparar a execução (a partir dos dados registrados) com o planejamento. Aqui se pode notar se os resultados propostos inicialmente foram ou não alcançados”.

Levando-se em consideração que é um método cíclico e inclusive dimensional, não se pode esquecer das etapas que foram perpassadas, ou seja, nessa fase o conhecimento levantado deve ser disseminado de maneira efetiva para todos, elevando o patamar da qualidade e fomentando novas discussões, inclusive novas formas de se depararem com os problemas que não foram solucionados ou que surgiram diante do desenvolvimento e busca pelas metas.

Depois de observar a execução do ciclo PDCA, entra em discussão a sua última etapa que é o Agir (Act). Se houve objetivos alcançados, a metodologia adotada pelas ferramentas deve ser padronizada, ou seja, o gestor deve criar um mecanismo para padronizar o que foi desenvolvido. Evita-se, assim, que problemas sejam recorrentes, uma vez que sanados de forma sistematizada e padronizada a solução que foi comprovadamente testada, de forma empírica.

A quarta etapa, *Action* implica em ações corretivas; nesta fase, a partir dos resultados alcançados, têm-se dois caminhos distintos a seguir: se a verificação mostrou que não foi possível atingir os

resultados propostos, deve-se partir para o estudo de ações corretivas e a seguir retomar o método PDCA; porém se os resultados propostos foram atingidos, deve-se então padronizar o processo, assegurando assim sua continuidade. (MARIANI, 2005, p. 114).

No entanto, se os objetivos não foram corretamente alcançados, é preciso fazer uma análise detalhada das causas – o foco do ciclo PDCA é na solução estrutural das questões que impedem a instituição e não somente de problemas pontuais, por isso, a falha não deve gerar frustração, mas sim o desejo pela busca de um resultado alternativo diante do erro que pode ter ocorrido tanto na ação de planejamento quanto na execução propriamente dita.

Sendo assim, pode-se entender que o Método PDCA, quando utilizado para controle de processos, passa a ter a característica de melhoria contínua, seguindo uma metodologia de padronização das atividades definida através de fluxogramas e procedimentos operacionais com a execução das tarefas de acordo com o padrão, podendo ser verificadas oportunidades de melhoria e/ou anomalias, no processo, que poderão ser corrigidas com novas ações.

Através da padronização das atividades, as empresas procuram buscar um meio para alcançar melhores resultados e aprimorar os seus processos (CUNHA, 2013, p. 369).

O ponto forte desse método é a sua capacidade de autocrítica, uma boa analogia é compará-lo com uma engrenagem autoajustável. Sempre que surgem impasses ou problemáticas, diante do seu alto grau de reflexão, viabiliza-se uma diferente saída ainda não testada, deve-se procurar constantemente o novo e o aperfeiçoamento.

Podemos observar também a implementação do Método PDCA na elaboração de procedimentos mais eficazes, tornando mais prática e simples a execução das tarefas do dia a dia. Do mesmo modo, o PDCA e sua característica cíclica possibilitam uma manutenção contínua dos procedimentos, permitindo alterações de melhoria e revisão de fluxos e procedimentos. (CUNHA, 2013, pp. 382-383).

Contudo, para que realmente funcione é necessário que o plano de ação seja suficientemente possível, além de manter um registro detalhado do que foi executado para que não ocorram novamente técnicas que não foram bem-sucedidas anteriormente, e também com a finalidade de medir os resultados, conhecimentos e ferramentas são outros pontos-chave nesse procedimento, aliados à padronização de resultados que garantem a eficácia do método.

Em síntese, ressalta-se que não é possível que o ciclo PDCA seja aplicado uma única vez, já que se busca uma qualidade total e contínua. Há a necessidade de repetição do ciclo, tendo em vista que a cada vez que as ferramentas são eficientes há um acréscimo de qualidade, mas logo em seguida há uma estagnação, portanto, demanda-se novo planejamento, execução, verificação e ação.

### 3. O MÉTODO PDCA NA ÁREA DA SAÚDE

A área da saúde é um campo muito vasto e de extrema importância para o desenvolvimento digno de uma sociedade organizada e que tem por fim o seu crescimento civilizatório.

A caracterização das instituições da saúde envolve a capacidade de estruturá-las e manter uma organização eficiente que permita o bom desenvolvimento e desempenho no mercado. A dinâmica das instituições de saúde exige um rigoroso controle das estratégias organizacionais, visando a estabelecer competências e responsabilidades dos profissionais que irão conduzir a instituição.

O gerenciamento eficaz do serviço garante que o processo organizacional planejado traga o resultado desejado. O gerenciamento na organização do serviço inclui a gestão dos recursos humanos, dos recursos materiais, da qualidade do serviço prestado e da satisfação dos clientes. Para que essa qualidade seja estabelecida, um processo progressivo deve ser implementado, buscando valorizar não apenas os clientes, mas todos os colaboradores.

Na caracterização das instituições de saúde, pode-se perceber que a qualidade é o resultado de um processo permanente de humanização da assistência prestada. Aqui a qualidade é globalizada, abrangendo todas as áreas ou setores, todos os níveis hierárquicos e todo o processo de prestação de serviço (LUONGO *et al.*, 2011, p. 42).

Nesse ramo, contudo, há diversas problemáticas que surgem diante da complexidade demandada pelos procedimentos, insumos, práticas ou gestão diante das necessidades trazidas pelos usuários, pacientes ou clientes.

Na área industrial, a gestão de qualidade trabalha com dados mais objetivos como necessidade de aumento para produção, mercado, competitividade e lucratividade, enquanto a Gestão de Qualidade em Saúde tem como principal produto a atenção à saúde dos usuários, um tema controverso e embutido de subjetividade. Isso gera muita discussão.

Na área da Saúde devem-se levar em conta os usuários, os profissionais envolvidos, os gestores, e outros (como fornecedores, financiadores, e etc.). Cada um destes grupos terá diferentes critérios de qualidade e pesos diferentes em sua inter-relação. E ainda, na atenção à Saúde devem-se considerar características, como produtos (por exemplo, os exames laboratoriais), serviços (como o atendimento médico) e os indivíduos (como os médicos, enfermeiros, pessoal de apoio e etc.). (SAKODA, 2011, p. 19).

Delimitando-se a um hospital, por exemplo, é nítido que o ambiente envolve inúmeras questões, certificadas pelo alto grau de responsabilidade e exposição a riscos envolvidos. Situações como essa podem se desdobrar em uma rotina de trabalho realmente estressante e cansativa, muitas vezes com poucas oportunidades de folgas ou descansos reduzidos.

Para Nascimento (2017, p. 2) “é preciso ter em mente que a organização hospitalar consiste em várias estruturas e processos interligados, sempre de modo a contribuir para o resultado final, que vão além da satisfação dos clientes”.

Em que pese isso, é um mercado de fato promissor, considerando-se que no Brasil há um aumento na expectativa de vida – principalmente nas regiões mais desenvolvidas – o que faz com que a necessidade de mais profissionais da saúde atuem na manutenção dessa vida prolongada, que demanda mais qualidade.

O direito à saúde está fundamentado na Constituição Federal de 1988 no seu artigo 6º, bem como no seu art. 196. Do artigo 196 da Constituição Federal de 1988 podemos compreender que a saúde é direito de todos e dever do Estado, devendo, portanto, ser garantida por meio das políticas públicas, sociais e econômicas que visem à garantia do bem estar e da redução de doença e quaisquer outros danos à saúde. Trata-se, portanto, de um direito fundamental de caráter social que deve ser respeitado por todos (SANCHES; CAVALCANTI, 2018, p. 455).

Contemporaneamente, está em voga a ascensão dos tratamentos humanizados, ou seja, o paciente ou o usuário daquele serviço médico-hospitalar não pode mais ser visto como apenas um número estatístico, mas deve ser o enfoque máximo, deve possuir uma característica finalística.

(...) A humanização da assistência é uma temática de extrema importância para a eficácia do processo de trabalho relacionado à saúde e que reflete diretamente no vínculo entre profissional e usuário. Pauta que deve ser regularmente discutida por todos os atores sociais envolvidos na assistência em saúde coletiva, para que os atendimentos sejam sempre aprimorados, objetivando o cuidado integral e resolutivo, baseado nas percepções e experiências dos indivíduos, de forma que possam sempre oferecer orientações precisas sobre os níveis de atenção a saúde e onde buscá-los. Tema complexo que não só abrange o atendimento, mas envolve também diversos fatores, como ambiente e condições de trabalho, comunicação entre os membros da equipe, apoio institucional, educação do trabalhador e entre outros. Dentre todos os envolvidos, é possível destacar o usuário, que busca um atendimento de qualidade, e por esse motivo são necessárias intervenções efetivas para que os serviços de saúde estejam preparados para assisti-los. (SOUZA *et al.*, 2020, p. 58).

Assim, o principal fator a ser analisado é como aprimorar o atendimento e acolhimento dessas pessoas que se encontram em situação de extrema vulnerabilidade para que tenham acesso à saúde e encontrem um ambiente minimamente organizado e que preze pela qualidade.

É importante destacar que, por exemplo, um erro nesse ramo pode ceifar a vida de um ser humano, portanto, a eficiência demandada e a maestria da técnica na consecução dos ofícios ligados à área da saúde devem ser ampliadas constantemente e não somente resolvidos os problemas que aparecerem eventualmente.

Os gestores públicos têm certa influência sobre a qualidade dos serviços de saúde prestados à população. Porém, são muitos os desafios encontrados no processo de trabalho, seja nos serviços prestados pela equipe ou nas demandas de procura pelos usuários.

Os gestores devem estar sempre em busca de qualificação profissional, sendo necessário que conheçam e tenham acesso a informações de natureza técnico-científica e político institucional para que possam agregar conhecimentos e formular programas e projetos capazes de intervir sobre o estado de saúde da população a ser atendida.

Saber agir, planejar, estruturar e ser flexível nas tomadas de decisões com objetivo de promover qualidade de serviço para os profissionais e melhorando o atendimento para populações.

É necessária orientação precisa aos usuários, promovendo educação a saúde evitando lotação nas emergências, com intuito de educar em busca da prevenção em saúde. O planejamento busca melhorar os serviços de saúde de forma geral, promovendo qualidade no atendimento e assistência à população (SANTOS, 2020, p. 14).

Nesse sentido, em se tratando da área médico-hospitalar (e mais globalmente de todas as áreas de saúde humana), quando se trata de Gestão de Qualidade na Saúde, o objetivo final é a melhora da qualidade de vida do ser humano, receptor e destinatário do PDCA em âmbito da saúde.

Assim, tece-se uma severa crítica aos hospitais que, por exemplo, valorizam tão somente a produtividade e o lucro organizacional e precarização as condições de trabalho dos colaboradores. Deste modo, desnivelando a qualidade demandada diante da especificidade da área.

Para se desenvolver uma metodologia de PDCA e aprimorar os graus de Gestão de Qualidade, faz-se indispensável que as instituições se baseiem em processos de certificação, mas que também programem esses protocolos de forma sistematizada e organizada, padronizando soluções e elevando a qualidade dos serviços prestados. Em outras palavras, garantindo a continuidade da vida humana de forma digna e salutar.

Como o método PDCA é sistêmico deve contar com a participação de todos os graus hierárquicos de colaboradores da instituição, desde os trabalhadores mais simplórios até os altos executivos ou diretores, todos formam assim uma cadeia elevada de qualidade, que se autogere e autorregula à medida que o método se desdobra e se refaz.

Atualmente, vê-se o alto grau de judicialização de questões relacionadas à saúde, seja o Estado como demandado ou até mesmo Empresas Privadas. Nesses casos, há um grau de desgaste elevado, financeiro e emocional, para todas as partes envolvidas, sem citar a morosidade da Justiça e insatisfação dos envolvidos diante de sua limitada participação em um processo judicial.

Com o processo PDCA é cabível que as instituições da área da saúde melhorem suas condições de prestação de serviços de forma exponencial, desde que o método seja adequadamente implantado, de um lado exigindo-se um conhecimento graduado em técnicas e ferramentas criativas para abordar situações complexas, e de outro lado necessitando da equipe de trabalhadores – que vive condições tão tentas e cansativas de trabalho – alinhada às proposições de melhoria na gestão de qualidade da saúde.



#### 4. GESTÃO DE QUALIDADE NA SAÚDE FRENTE À PANDEMIA DA COVID-19

Recentemente o mundo estremeceu diante de uma pandemia ocasionada pela Covid-19 que é provocada pelo coronavírus denominado “SARS- CoV-2”. Trata-se de um vírus altamente contagioso, como tem se visto o crescimento assombroso de casos notificados e de mortos, e talvez a sua letalidade se dê diante de muitos quadros clínicos que são infecções assintomáticas, mas que em determinadas pessoas, principalmente nas que são classificadas como “grupos de risco” podem desenvolver quadros respiratórios gravíssimos que levam ao óbito.

Há cerca de quatro meses, pela primeira vez, uma pessoa na China contraiu a Covid-19, não se sabe ainda muito bem como ou em quais circunstâncias. Desde então, entretanto, o vírus, popularmente conhecido como “novo Coronavírus”, se espalhou pelo mundo, a ponto da Organização Mundial da Saúde (OMS) decretar estado de pandemia (CUETO, 2020, p. 1).

Dentre os sintomas variados tem se percebido que podem graduar desde um simples resfriado até uma pneumonia severa, sendo elencados: tosse, febre, coriza, dor de garganta, perda do paladar/olfato, irritação nos olhos, e dificuldade para respirar.

Coronavírus é uma família de vírus que causam infecções respiratórias. O novo agente do coronavírus foi descoberto em 31/12/19 após casos registrados na China. Provoca a doença chamada de coronavírus (COVID- 19). Os primeiros coronavírus humanos foram isolados pela primeira vez em 1937. No entanto, foi em 1965 que o vírus foi descrito como coronavírus, em decorrência do perfil na microscopia, parecendo uma coroa. A maioria das pessoas se infecta com os coronavírus comuns ao longo da vida, sendo as crianças pequenas mais propensas a se infectarem com o tipo mais comum do vírus. Os coronavírus mais comuns que infectam humanos são o alpha coronavírus 229E e NL63 e beta coronavírus OC43, HKU1 (BRASIL, Ministério da Saúde, 2020, *on-line*).

A transmissão ocorre de forma muito simplória, basta que uma pessoa infectada tenha contato com outra pessoa sã, seja através um toque ou aperto de mão, gotículas de saliva, espirros, tosses, catarro, ou contato com objetos ou superfícies que foram contaminadas como, por exemplo, uma maçaneta ou um corrimão.

As investigações sobre transmissão do novo coronavírus ainda estão em andamento. Neste momento está estabelecida transmissão por contato com secreções. A transmissão pode ocorrer de forma continuada, ou seja, um infectado pelo vírus pode passá-lo para alguém que ainda não foi infectado. A transmissão costuma ocorrer pelo ar ou por contato pessoal com secreções contaminadas, como: Gotículas de saliva; Espirro; Tosse; Catarro; Contato pessoal próximo, como toque ou aperto de mão com pessoa infectada; Contato com objetos ou superfícies contaminadas, seguido de contato com a boca, nariz ou olhos. Alguns vírus são altamente contagiosos, como o sarampo, que é transmitido por aerossol (partículas no ar), com proporção de transmissão de uma para até 18 pessoas, em média. O

conhecimento já registrado sobre os coronavírus indica que eles apresentam transmissão de uma para até três pessoas (SÃO PAULO, Secretaria da Saúde, 2020, *on-line*).

As recomendações vigentes orientam que só se procure o atendimento médico-hospitalar em casos graves – quando da aparição do sintoma mais severo que é a falta de ar – e que nos demais quadros que os infectados permaneçam em quarentena, tendo em vista, que não se sabe ainda ao certo se há um medicamento que seja eficaz contra o vírus.

A pandemia por Covid-19 representa um dos maiores desafios sanitários em escala mundial desse século. Na primeira semana do mês de abril, poucos meses depois do início da epidemia na China, em dezembro de 2019, já foram reportados mais de 1,5 milhão de casos e 85 mil mortes no mundo, e espera-se que um número ainda maior de casos e óbitos venha a ocorrer nos próximos meses. No Brasil, até o dia oito de abril de 2020, foram registrados 15.927 casos confirmados e 800 mortes pelo Covid-19 (BARRETO *et al.*, 2020, *on-line*).

Para o diagnóstico é imprescindível realização de exames laboratoriais e a manutenção da vida em casos gravíssimos depende de aparelhos respiratórios, o que muitas pessoas não imaginam é que são pouquíssimas unidades disponíveis e que pode haver sequelas após o uso de respiradores, além de estudos que apontam que a Covid-19 pode causar danos permanentes no olfato/paladar ou nos pulmões.

Ainda se sabe muito pouco sobre a doença, mas acredita-se que para se proteger é indispensável lavar com frequência as mãos até a altura dos punhos (área do relógio), com água e também sabão, e na falta desses o uso de álcool em gel 70% (setenta por cento).

Outra medida amplamente difundida tem sido o isolamento e distanciamento social e o uso de máscaras artesanais de dupla camada de tecido, que devem comportar filtros de papel, e que são ditas como de grande eficiência ao se evitar exposição ao vírus.

Diante dessa pandemia, ocorreu o que todos esperavam – a superlotação dos sistemas de saúde, públicos e particulares. Ademais, há um alto número de profissionais da área da saúde se contaminando com o vírus, tendo em vista que são as linhas de frente no combate à doença contagiosa.

Nesse cenário, o método PDCA deve ser implantado de forma urgente, levando-se em consideração que quanto melhor a prestação do serviço, mais pessoas serão salvas e menos mortes ocorrerão.

Para Forte (2020, p. 1) “dentre as muitas questões éticas surgidas com a pandemia Covid-19, uma, em particular, guarda direta relação com o tema da justiça social enquanto foco investigativo do próprio nexos entre moral e política”.

Demanda-se um planejar muito intrínseco, diante da novidade da situação, e muitos governantes e empresas têm sido pioneiros no aspecto, como, por exemplo, desenvolvendo centros de referência especializados em tratamento de pessoas com Covid-19 que apresentem quadros graves.

Nesse sentido, é urgente que sejam feitos esforços para:

- 1) Estabelecer um sistema de informação unificado e ágil com dados detalhados sobre os casos notificados e confirmados, as pessoas que foram testadas para infecção pelo novo coronavírus no setor público e privado, com informações sobre sinais e sintomas clínicos, características sociais e demográficas, local de moradia, e grau de gravidade. Tudo isto, garantindo a privacidade dos casos;
- 2) Enredar esforços para que sejam padronizadas as definições de casos suspeitos, confirmados e descartados de Covid-19, incluindo infecção assintomática, e dos critérios de notificação. É fundamental a estabilidade desses critérios ao longo do tempo para que as projeções sejam mais acuradas e confiáveis. Quaisquer modificações que se façam necessárias devem ser amplamente discutidas e, preferencialmente, implementadas em âmbito nacional. É crucial que sejam registradas as informações essenciais para correção das projeções;
- 3) Ampliação substancial da capacidade de realização de testes diagnósticos (RT-PCR) de sintomáticos e seus contatos. Dessa forma, seria possível desenvolver projeções em uma variedade de cenários que reflitam as heterogeneidades sociais e demográficas da nossa sociedade, permitindo estimar o número de infectados/infectantes na população e a demanda nos diferentes níveis de atenção ao paciente com Covid-19;
- 4) Em momentos oportunos, e seguindo a dinâmica da epidemia nas diferentes regiões do país, realizar estudos com o objetivo de estimação da população infectada, incluindo inquéritos sorológicos periódicos, informação necessária para monitorar o impacto das ações de controle, estimar a proporção de protegidos na população, com vistas a guiar, com sólidas evidências, as etapas futuras que permitam o retorno à normalidade de forma segura, minimizando a possibilidade de surtos epidêmicos subsequentes (BARRETO et al., 2020, *on-line*).

Hospitais de campanha foram montados em escolas, parques e estádios, mas isso não é suficiente, como infelizmente a realidade tem apontado. A Organização Mundial da Saúde tem trabalho incessantemente para concentrar esforços em criar protocolos que salvem as vidas das pessoas infectadas.

Circunstâncias de desastre, como é o caso das pandemias, exigem medidas rápidas e agilidade nas tomadas de decisão por parte de autoridades dos mais diversos setores. E é justamente durante esses eventos que novas orientações são recomendadas e políticas públicas são criadas para gestão de eventos futuros. Como exemplo, com a pandemia da Gripe A, em 2009, os casos de síndrome respiratória aguda grave se tornaram de notificação compulsória no Brasil (32). Ainda assim, a cada novo evento surgem necessidades que ainda carecem de atenção por parte das autoridades públicas, como é o caso da disponibilização dos dados do Sistema de Informação de Mortalidade com a maior brevidade possível (ALONSO *et al.*, 2020, p. 11).

Pois bem, isso é a assunção do método PDCA. Uma vez que observam uma situação pandêmica, criam um plano de metas ao elaborar protocolos que são testados, executam as tarefas com grupos de controle, tomando nota e elaborando estudos sobre as reações às drogas e/ou procedimentos, por fim, analisando e verificando a sua efetividade e agindo para criar padrões ou repensando em caminhos a serem adotados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo possibilitou entender como o processo de gestão de qualidade pode se aliar ao método do ciclo PDCA para gerenciar de maneira eficaz e contínua sequências de atos ou solucionar problemáticas frente à área da saúde, que atualmente se encontra impactada pela ação do Covid-19 que se alastrou pelo mundo como um todo, causando uma pandemia sem precedentes. Viu-se que a gestão de qualidade é cabível em qualquer tipo de instituição ou organização, por isso imprescindível na seara da saúde (médico-hospitalar) e visa, de modo geral, a qualificação profissional e a criação de um ambiente garantidor das satisfações e necessidades básicas dos usuários, clientes e pacientes.

Observou-se que o método PDCA teve origem nas ideias de René Descartes, mas foi aprimorado e popularizado por Edward Deming, por isso também é nomeado de Método Deming, que foi um consultor de gestão americano que trabalhou em empresas japonesas para implantação do conceito de qualidade total. O ciclo PDCA é composto por quatro etapas, quais sejam: (a) planejamento, (b) execução, (c) verificação e (d) ação. Cada fase pode se valer de diferentes ferramentas na consecução de seus fins, e o seu diferencial máximo é a sua necessidade de constância, de onde provém sua efetividade.

Como tratado nos capítulos apresentados, a metodologia PDCA é uma solução dita estrutural dessas questões que entravam as instituições e organizações, portanto, não atua de modo pontual, e leva em consideração que a falha na execução não é um motivo que enseja a frustração dos envolvidos, mas o desejo pela busca de soluções novas, alternativas e criativas que demandam a contribuição de todos os colaboradores. Se há sucesso na execução, por meio da verificação é adequado criar padrões de atividades, quando as instituições e organizações poderão buscar meios para alcançar melhores resultados e aprimorar seus processos de forma contínua.

De mais a mais, outro ponto forte de sua destacada atuação é no que tange à sua capacidade de autocrítica, ou seja, é uma engrenagem autoajustável, desde que os executores e colaboradores se disponham na última fase (ação) repensar o que é o caminho mais correto para a solução daquele problema aventado, ou como atingir novos patamares após a

estabilização dos padrões adquiridos. Em síntese, para que realmente seja efetivo é indispensável que haja um plano de ação bom, além de um registro profundo do que foi executado, a fim de não incorrer em erros já testados.

Com o término de um ciclo de PDCA deve se iniciar outro novo, evidentemente esse é um dos seus pontos-chave que torna a sua aplicação tão universal, propícia e recomendada por tantos estudiosos da Administração e da Gestão de Qualidade.

No que diz respeito à saúde, viu-se que é um direito social fundamental que está previsto na Constituição Federal de 1988, e não só isso a característica de sua zona de atividade é o desenvolvimento digno de uma sociedade organizada e que tem por fim o seu crescimento civilizatório. Como bem aventado, deve-se elaborar um processo de assistência prestada, sendo que se desdobre em um processo humanizado, vez que ao falar de Gestão de Qualidade em Saúde sempre se terá em vista que o principal produto é a atenção total e integral à saúde dos usuários, pacientes ou clientes, aliada às boas condições de trabalho para os colaboradores que vivem jornadas exaustivas e não têm obtido reconhecimento necessário no seu mercado de trabalho.

Nesse sentido, o principal enfoque do método PDCA em um ambiente médico-hospitalar deve ser sobre o aprimoramento do atendimento e acolhimento dessas pessoas que se encontram em situação vulnerável e que necessitam de acesso à saúde, viu-se que diante da magnitude da área, qualquer erro, por mais simplório que possa parecer, pode causar a perda de uma vida, e isso não possui um valor econômico, mas uma perda humana.

Comprovou-se, através de todo o estudo apresentado, que com o processo PDCA é cabível que as instituições da área da saúde melhorem suas condições de prestação de serviços de forma exponencial, desde que o método seja adequadamente implantado, de um lado exigindo-se um conhecimento graduado em técnicas e ferramentas criativas para abordar situações complexas, e de outro lado necessitando da equipe de trabalhadores – que vive condições tão tensas e cansativas de trabalho – alinhada às proposições de melhoria na gestão de qualidade da saúde.

Por fim, discutiu-se sobre o impacto da pandemia de covid-19 sob o sistema de saúde (público e privado) que tem levado ao colapso de seu funcionamento. Como bem delineado pelos autores revisados, é necessário e urgente engajar todos os atores políticos e particulares para que se estabeleça um sistema de informação unificado e ágil com detalhamento de dados, além de esforços para a padronização das definições de casos suspeitos e tratamentos protocolares, para isso será preciso ampliar substancialmente a capacidade de realização de testes diagnósticos, e efetivar estruturas que reforcem a capacidade de acolhimento dessas pessoas infectadas.

Nesse contexto, exsurge que o ciclo PDCA se adotado no interior das instituições e organizações de saúde (médico-hospitalares) pode servir de real contribuição para que se desdobrem medidas rápidas e urgentes na tomada de decisão por parte de autoridades, gestores e colaboradores. Pois bem, isso é a assunção do método PDCA. Uma vez que observam uma situação pandêmica, criam um plano de metas ao elaborar protocolos que são testados, executam as tarefas com grupos de controle, tomando nota e elaborando estudos sobre as reações às drogas e/ou procedimentos, por fim, analisando e verificando a sua efetividade e agindo para criar padrões ou repensando em caminhos a serem adotados.

O ciclo PDCA nesse momento de pandemia ajuda com que os hospitais trabalhem de forma efetiva para atender os pacientes que necessitam de cuidados especiais. Utilizando essa metodologia, há ganho dos dois lados, principalmente agora que o mundo passa por momentos difíceis, ela ajuda a cada dia buscar a melhoria contínua, identificando falhas e buscando oportunidades de melhoria.

Com a utilização do ciclo PDCA nos hospitais, há melhorias no gerenciamento das operações, reduz chances de erros nos procedimentos, evita que acabem medicamentos ou que tratamentos sejam cessados nessa pandemia. Com a implantação dessa metodologia, todos os processos são revisados diariamente e isso impede que haja erros e que melhore a cada dia mais.

Concluiu-se que é necessário de agora em diante que se invista muito em políticas públicas para o combate ao avanço da pandemia, preservando o máximo de vidas, e garantindo condições dignas de labor para os colaboradores da área da saúde que têm sido essenciais para esse processo de superação da pandemia.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Wladimir J. *et al.* *Covid-19 em contexto: comparação com a mortalidade mensal por causas respiratórias nos estados brasileiros*. Interamerican Journal of Medicine and Health. Disponível em: <<https://doi.org/10.31005/iajmh.v3i0.93>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

BARRETO, Mauricio Lima *et al.* *O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de covid-19 no Brasil?*. Revista Brasileira de Epidemiologia. Disponível em: <<https://www.scielo.org/article/rbepid/2020.v23/e200032/#>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

BRASIL, Ministério da Saúde. *O que é o coronavírus?*. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>>. Acesso em:

28 abr. 2020.

CUNHA, Luís Fernando Peixoto da. *O método PDCA como ferramenta na melhoria contínua dos processos e suporte para a elaboração do planejamento estratégico das empresas*. Revista UNIABEU Belford Roxo, vol. 6., núm. 14, setembro- dezembro, 2013. pp. 366-384. UNIABEU.

CUETO, Marcos. *O que um historiador da saúde tem a dizer sobre a pandemia do novo coronavírus (Covid-19)?* Entrevista de Marcos Cueto a Bruno Leal. In: Café História – História feita com cliques. Disponível em: <<https://www.cafehistoria.com.br/umhistoriador-da-saude-fala-sobre-novocoronavirus/>>. Publicado em: 30 mar. 2020. Acesso em: 28 abr. 2020.

FORTE, Pablo Dias *et al.* *O direito à renda básica no Brasil em tempos de Covid-19*. Observatório COVID-19: informação para ação, 3p., 2020.

LUONGO, Jussara *et al.* *Gestão de qualidade em saúde*. 1. ed. São Paulo: Riedel, 2011.

MARIANI, Celso Antonio. *Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso*. RAI – Revista de Administração e Inovação, vol. 2., núm. 2, 2005, pp.110-126. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

NASCIMENTO, Alexandra Bulgarelli do (org.). *Gestão hospitalar e qualidade do atendimento*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

PEARSON, Education do Brasil. *Gestão de qualidade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

POSSOLLI, Gabriela Eyng. *Acreditação hospitalar: gestão de qualidade, mudança organizacional e educação permanente*. Curitiba: InterSaberes, 2017.

SANCHES, Samyra Haydêe dal Farra Napolini; CAVALCANTI, Ana Elizabeth Lapa Wanderley. *Direito à saúde na sociedade de informação: a questão das “fake news” e seus impactos na vacinação*. Revista Jurídica, vol. 4, núm. 53, Curitiba, 2018, pp. 448-466. UNICURITIBA, 2018.

SANTOS, Neidjane Nery dos; SILVA, Francisco Wilson Ferreira da. *Gestão em saúde pública e seus desafios: uma revisão integrativa*. 2020. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão em Saúde) - Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde, 2020.

SÃO PAULO, Secretaria da Saúde. *Como ocorre a transmissão do coronavírus?* Disponível em: <[https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/perguntas-e-respostas-tire-suas-duvidas-sobre-coronavirus/?utm\\_source=hotsite-coronavirus&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=Perguntas%20e%20respostas%20sobre%20o%20coronavirus](https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/perguntas-e-respostas-tire-suas-duvidas-sobre-coronavirus/?utm_source=hotsite-coronavirus&utm_medium=link&utm_campaign=Perguntas%20e%20respostas%20sobre%20o%20coronavirus)>. Acesso em: 28 abr. 2020.

SAKODA, Thomas Jun. *Gestão de qualidade em saúde*. 2011. 58 f. Trabalho de conclusão de curso (Gestão de Projetos) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

SOUZA, H. DA S.; SAMPAIO, K. M. DE; PEREIRA, M. C. A.; NUNES, M. K. G. *Os diferentes olhares sobre humanização da assistência na Atenção Básica à Saúde*. Revista de Educação Popular, v. 19, n. 1, p. 45-63, 13 mar. 2020.



## **A IMPLANTAÇÃO DE VENDAS PELA INTERNET EM EMPRESAS QUE AINDA NÃO PRATICAM ESSE MODELO DE VENDAS**

Ana Laura Ferreira Cintra de Sena

Tarcila Alves de Oliveira

Thayná Faleiros Cardoso

Cyro de Almeida Durigan

### **1. INTRODUÇÃO**

A partir do período das grandes navegações entre os séculos XV e XVII, onde começaram as trocas comerciais entre os países, surge a globalização, caracterizada pelo ato de globalizar, ou seja, diminuir a distância. Após as grandes navegações a globalização se intensificou e estendeu-se até os dias atuais, isso ocorreu através da expansão dos meios de transportes e comunicação que permite a interligação do mundo.

Atualmente existem várias formas das empresas atuarem no mercado, principalmente com as vendas online.

As vendas online utiliza principalmente ferramentas de comunicação instantânea entre os stakeholders, a partir disso, pode-se dizer que a globalização está diretamente relacionada a esse modelo de vendas através da diminuição das fronteiras entre consumidores e vendedores.

Diante do mercado atual, nota-se que a globalização está avançando cada vez mais e conseqüentemente as vendas online vem se expandindo. Dessa forma, percebe-se que as vendas online é vital para as empresas, isso devido a mudança dos consumidores para as redes sociais, ou seja, os consumidores estão se adaptando a um método mais fácil, rápido e prático de vendas online, e a tendência é aumentar cada vez mais o número de pessoas que utilizam os meios virtuais para realizarem compras de produtos diversos.

O presente artigo relata a história da cidade de Franca e os setores que estão mais presentes nela. Relata também a evolução da tecnologia e da internet e o modelo de vendas online que surgiu atrás dessa evolução, além de demonstrar como as empresas calçadistas atuam no mercado e o papel dos representantes comerciais no processo de vendas. Outro fato importante são os desafios que empresas enfrentam para se adaptarem e implantarem esse modelo de vendas.

Assim o objetivo geral do trabalho é mostrar e discutir os desafios que as empresas, até então não adeptas a esse sistema de vendas, enfrentam para a sua implantação, além da sua importância e formas de concretização dessa implantação.

Quanto a metodologia, trata-se um trabalho bibliográfico, uma vez que foi desenvolvido através de pesquisas online e bibliográficas acerca do tema.

O trabalho está dividido em seis partes, iniciando por esta introdução. Na segunda parte apresenta a história da cidade de Franca e os setores nela presente. Na terceira, caracteriza o representante comercial e como ele atua no mercado nos processos de vendas. Em seguida, na quarta parte, argumenta sobre a tecnologia, internet e suas evoluções, a contribuição de ambas para o surgimento das vendas online, os tipos de vendas existentes e a mudança das empresas em razão da pandemia Covid-19. Na quinta parte trata dos desafios que as fábricas de calçados enfrentam para a implantação e o trabalho com as vendas pela internet. E por fim, na última parte, a conclusão, apresenta soluções para a implantação desse modelo em empresas que ainda não o pratica.

## **2. FRANCA, A CIDADE DOS CALÇADOS**

Franca foi fundada em 1805, é uma cidade localizada no interior do estado de São Paulo e de acordo com o IBGE (2019) conta com aproximadamente 353.187 mil habitantes. A cidade de Franca foi considerada em 2019 uma das melhores cidades do interior e do litoral do Estado de São Paulo para se morar de acordo com o Jornal da Franca (2019) e está na primeira colocação do ranking do Saneamento Instituto Trata Brasil por ser uma cidade que tem 100% de saneamento básico tratado.

É conhecida nacionalmente e internacionalmente como a capital dos calçados, isso devido a sua tecnologia avançada para o setor calçadista masculino e atualmente vem avançando no setor calçadista feminino. Além disso, Franca é uma referência nas exportações, como a cidade que sempre se preocupa com o conforto, qualidade, design e inovação dos calçados, para atender melhores as expectativas dos clientes.

Porém, a cidade vem se expandindo e se diversificando em relação a setores econômicos. Atualmente, Franca possui grande desenvolvimento em setores como o agronegócio, com o cultivo e comercialização do café, setor têxtil, com grande diversidade de empresas de lingerie, além de se destacar mais recentemente com a abertura de um grande número de marcenarias.

### **3. VENDAS ATRAVÉS DE REPRESENTANTES COMERCIAIS**

Os representantes comerciais são profissionais que atuam no mercado com venda de produtos ou serviços em nome de uma empresa, seja fabricante ou atacadista.

Suas funções são atualizar cadastros de clientes, realizar atendimentos pessoais, captar novos clientes para a empresa e, obviamente, realizar as vendas.

Um bom representante comercial, de acordo com Portal educação, precisa ter uma boa comunicação, saber passar a mensagem da empresa de forma adequada e clara, tem que saber ouvir os clientes com atenção, resolver os problemas com rapidez, tirar dúvidas em relação a mercadoria, precisa transmitir confiança, passar credibilidade, ser persistente e ter o poder de convencimento. Essas habilidades são necessárias, pois são os representantes que passam para os clientes a imagem da empresa.

Na cidade de Franca, as empresas calçadistas tradicionalmente contam com a atuação dos representantes. Basicamente, as atividades dos representantes consistem em representarem suas marcas e venderem seus produtos para o Brasil e, em alguns casos, também para o exterior.

As fábricas de calçados contam com representantes espalhados pelo Brasil, geralmente um por Estado e, em alguns casos, pode haver mais de um.

Os representantes como ferramenta de trabalho utiliza catálogos impressos ou virtuais para a demonstração dos produtos para os clientes. A venda pode ser realizada via redes sociais ou visitas presenciais. Quando a compra é efetuada os representantes devem enviar o pedido para a fábrica para a produção do mesmo. O processo de negociação de prazos e valores é feita diretamente entre o representante e o cliente, em alguns casos específicos é necessário consultar a fábrica de calçados.

A renda dos representantes variam entre as empresas para qual trabalham e com o acordo entre o representante e a empresa. Podendo haver salário fixo, comissões de vendas, carteira registrada, entre outros. Para aqueles representantes que não possuem vínculo empregatício formal com a empresa, pode ser considerado trabalhador autônomo ou informal.

Atualmente essa função vem diminuindo, pois as empresas estão aderindo cada vez mais aos métodos de vendas online, assunto que será tratado no tópico a seguir.

#### 4. VENDAS ON-LINE

Pode-se entender como tecnologia todos os métodos que proporcionam praticidade na resolução de problemas, em fazer pesquisas, adquirir informações, facilitar processos, entre outros. Como exemplos temos os smartphones, notebooks, computadores, GPS, maquinários e etc. Mais do que tecnologia da informação,

Tecnologia não é sinônimo de avanços em aparelhos eletroeletrônicos e jogos ou programas de computador. [...] ao chegar em casa e subir pelo elevador até seu apartamento, a tecnologia permite que você não tenha que usar as escadas. Já dentro dela e ao abrir a torneira para matar sua sede, mais um conjunto de tecnologias permitiu que de lá saísse água potável. Ao sentar-se à mesa, o prato de arroz com feijão, é repleto de tecnologias para produção dos grãos e seu preparo. [...] Enfim, somos circundados por tecnologias que permitem a criação de boa parte de tudo que consumimos sejam eles bens duráveis ou não. (HOSTIMIDIA, Blog)

O surgimento da internet está diretamente relacionado com o desenvolvimento da tecnologia. Sua definição baseia-se em uma rede de comunicação interligada onde todos, em qualquer lugar, podem acessar as diversas informações. De acordo com Manganote (2000, p. 23) “a internet é uma rede de redes independentes que utilizam o protocolo TCP/IP para a transmissão dos dados”. A junção destes dois conceitos permite a comunicação instantânea dos seus diversos usuários.

A internet possui um alcance global e através dela é possível comprar, vender, se comunicar, contratar serviços, realizar pesquisas, utilizar sites financeiros, manusear contas bancárias, entre várias outras formas de ser usada.

A internet e a tecnologia se encontram em constante evolução e isso para o mercado resultou no surgimento do comércio eletrônico, que apresenta novos produtos e facilidade no surgimento de novas marcas. Para as empresas aumentou significativamente o número de concorrentes. Empresas apenas físicas estão tendo que se modificar para que possam competir com os concorrentes físicos e online. A partir dessa evolução surgem as empresas virtuais e as vendas on-line.

Com a tecnologia e a internet tornou-se mais fácil a criação de empresas, as vendas de produtos, sua divulgação, a rapidez em comunicação. E com isso, as empresas mais antigas enfrentam a necessidade de se modificarem e se adequarem a este novo modelo de empreendimento.

As vendas online surgiram através do inventor, inovador e empresário inglês Michael Aldrich, que em 1979, apresentou um projeto nunca visto antes naquela época, e que realmente mudaria a forma das empresas se relacionarem. O projeto apresentado tratava-se de um sistema que permitia as pessoas e empresas de qualquer lugar do mundo realizarem compras online

através de uma televisão modificada que se chamava de “videotex”. Essa ideia, que inicialmente teve o nome de “tele shopping”, desenvolveu-se até chegar ao conhecido e-commerce. E só depois de dois anos que surgiu essa nova modalidade que teve o primeiro sistema online no shopping B2B segundo o site Aipress.

Para continuar no mercado e competir com a concorrência, empresas físicas perceberam a necessidade de diversificarem seus produtos. Pode-se usar como exemplo uma fábrica de calçados especializada em sapatos masculinos. Para continuar no mercado, houve a necessidade de diversificação de seus produtos. Como o seu forte é o modelo masculino, a empresa passou a contar com parceiros para a produção dos modelos feminino e infantil que, após serem produzidos, a empresa apenas coloca sua marca e vende. Além disso, essas organizações também estão passando suas vendas, que antes eram apenas através de revendedores, para vendas on-line.

Porém,

a ideia inicial das empresas ao se tornarem, também, virtuais, era simplesmente, por um caráter de divulgação de seus produtos. Posteriormente pensou-se que a internet poderia também servir como vitrine para os seus produtos e com isso as empresas passaram a descrever melhores seus produtos pela internet. Foi então que surgiu a permissão de transações pela Rede. (MANGANOTE, 2000, p. 71).

Nas vendas online utiliza-se a internet para comercialização de produtos e serviços, que é uma forma de chegar ao cliente com mais facilidade e rapidez, sem que os consumidores precisem ir até a loja. Atualmente, no mercado virtual, já existem empresas que não possuem uma loja física, e todas as suas transações comerciais desenvolvem-se on-line, através de computadores e celulares. “As possibilidades das empresas virtuais, com o crescimento do mercado eletrônico, são infindáveis. Hoje em shoppings virtuais como All Internet, pode-se comprar desde equipamentos de animação, gráfica a vídeos etc.” (MANGANOTE, 2000, p. 59).

Apesar de ser um meio que apresenta bastante crescimento, é difícil transferir uma empresa física para completamente virtual. Para isso leva-se tempo, devido a questões tributárias, custos e mão de obra.

Para empresas de calçados é mais difícil, pois já possuem clientes fixos e conceitos de qualidade relacionada a sua marca. Tornar-se totalmente virtual possivelmente resultará no aumento de vendas, assim a empresa deverá adequar sua produção a esse aumento, caso não consiga sua qualidade será afetada diretamente.

Diante disso existem empresas tradicionais, completamente virtuais ou as híbridas.

Empresas tradicionais são aquelas que possuem espaço físico e colaboradores, porém não praticam as vendas online, ou seja, suas vendas acontecem presencialmente, porta a porta ou através de representantes.

As empresas completamente virtuais são aquelas que não possuem meios físicos, se precisar de algum espaço e de distribuir produtos e serviços contam com algum parceiro para que atinjam um bem comum. Ela tem como base os recursos de tecnologia de informação.

Já as híbridas, são empresas virtuais, mas que também possuem espaços físicos para sua distribuição, produção, para o controle financeiro, de recursos humanos, para realizar a sua contabilidade, para estocar produtos, entre outros.

As vendas pela internet, também chamado por e-commerce, acontecem através de sites que são criados pelas empresas ou redes sociais, que chegam até as pessoas com mais facilidade.

Atualmente as vendas pela internet são as que mais estão em alta nas empresas, pois apresentam uma série de vantagens, como os custos são bem menores de uma loja física, as vendas podem ser feitas de qualquer lugar, não precisa de muitos vendedores, geralmente só um consegue realizar todas as vendas e a divulgação dos produtos acontece com mais agilidade e consegue atingir um número maior de pessoas.

Pode-se observar que cada vez mais empreendedores utilizam as vendas online, o que antigamente era utilizado apenas para divulgação hoje em dia se tornou um meio de venda, revenda, distribuição e comunicação rápida entre consumidor e empresas. As vendas feitas entre janeiro e dezembro do ano de 2019 somaram o total do faturamento de R\$ 75,1 bilhões em porcentagem isso significa 22,7% em relação ao ano de 2018 conforme Mercado e Consumo (2020).

O processo de compra online para o cliente é simples, ele tem que acessar a loja virtual da empresa escolhida, selecionar o produto que deseja comprar e confirmar seu pedido. Após a confirmação, o cliente deve preencher um formulário com suas informações pessoais, dessa forma a loja consegue consultar o cliente e inclui-lo no banco de dados da loja. Em seguida, deve selecionar a forma de pagamento e finalizar seu pedido.

A venda online está bem inserida no mercado atual, porém, ainda há consumidores que possuem certo receio e desconfiança desse modelo de vendas. Algumas desconfianças são: ter que passar informações pessoais para efetuar a compra do produto, se o produto realmente chegará para o consumidor, se é um bom produto, entre outros. Porém também existe muitos consumidores que efetuam compras online e confiam nesse método de compra, de acordo com Alastair Thompson, o método de ganhar confiança dos consumidores são: a empresa possuir um Webdesing profissional,

disponibilizar informações sobre a empresa e seus processos para os consumidores, disponibilizar todas as formas de contato possíveis com a empresa, possuir uma política de privacidade, possuir um selo de certificação, publicar depoimentos, utilizar formas de pagamentos seguras e atualizar o site com frequência.

Ainda assim, consumidores devem tomar certos cuidados ao realizarem compras on-line, como pesquisar a reputação da loja, conferir os dados para contato e o link de acesso do site, conferir se a loja possui o selo de certificação e guardar recibos e conversas segundo o site Meu bolso em dia (2020).

Outro fator que vem influenciando as empresas a implantarem as vendas online é a pandemia Covid 19, uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves segundo o Ministério da Saúde. Devido a rapidez que o vírus se espalha, foi determinada a quarentena, ou seja, o isolamento das pessoas para evitar o contágio do vírus e sua propagação. Isso significou inicialmente a paralisação das empresas, lojas, e em seguida a redução de cargas horárias de funcionamento.

Diante disso, o isolamento social trouxe impactos significativos para as empresas, elas tiveram que se adaptar rapidamente ao modelo de vendas online para dar continuidade nas suas atividades, não perder lucro e arcar com seus custos fixos.

De acordo com Época Negócios (2020) “o Brasil abriu mais de uma loja virtual por minuto desde o início do isolamento social. [...] foram 107 mil novos estabelecimentos criados na internet para a venda dos mais diferentes produtos”. Ainda, referente ao mês de abril do ano de 2020,

De acordo com o Compre&Confie, o e-commerce brasileiro faturou R\$ 9,4 bilhões em abril, aumentou de 81% em relação ao mesmo período do ano passado. Ainda de acordo com a companhia, a alta reflete principalmente o aumento no número de pedidos realizados durante o mês. Ao todo, foram 24,5 milhões de compras online, aumento de 98% em relação a abril de 2019. (ECOMMERCE BRASIL, 2020)

## **5. OS DESAFIOS QUE AS FÁBRICAS DE CALÇADOS ENFRENTAM PARA TRABALHAR COM AS VENDAS PELA INTERNET**

Ainda existem várias empresas que não aderiram os métodos de vendas online, isso não está somente presente no de setor calçadista.

Porém, as empresas do setor de calçados em si vem enfrentando bastante dificuldade pois é necessário a estocagem de produtos e muitas não tem um espaço físico de armazenagem que suporta a estocagem necessária para atender mercados online. Também apresentam dificuldades na

conciliação da produção para vendas tiradas por representantes com as vendas originadas pelos ambientes virtuais.

Para a implantação de vendas online, as divulgações e posts passaram a ser recorrentes, aumentando o custo de propagandas e conseqüentemente é necessário um profissional que trabalhe diariamente nas plataformas também gerando um custo a mais com mão de obra para a empresa. Também há a possibilidade de treinamento de um profissional de dentro da empresa para a área de marketing mas isso também demandaria custos.

Outra dificuldade é atender todo o público que a empresa atendia através das lojas física, mais especificamente alguns consumidores são de mais idade e podem também não ter se adaptado ao modelo de compras online, diante disso, a empresa deverá pensar em formas de auxiliar o consumidor durante a compra e talvez, até realizar a compra para o consumidor.

Uma dificuldade também muito comum é os donos das empresas aceitarem esse novo método de vendas e modelo de mercado. Geralmente os donos são pessoas mais conservadoras e possuem mais dificuldade de manusear a tecnologia e se adaptar as novas realidades. Não entendem do assunto e ficam com receios.

## **6. CONCLUSÃO**

Desde as navegações no século XV, surgiu a globalização com intuito de diminuir a distância entre os países e pessoas. A globalização está presente nos dias atuais, porém mais avançada, e a partir disso, as vendas online tornaram-se possíveis, já que é necessária a comunicação instantânea entre consumidores e vendedores.

A cidade de Franca é conhecida nacionalmente e internacionalmente como a capital dos calçados. As fabricas de calçados a vinte anos atrás, possuía o modelo de vendas apenas por meio de lojas físicas e visitas porta a porta. As vendas para lojas físicas contavam com a prestação de serviços de representantes que representavam a marca da empresa e vendiam seus produtos. Ainda nos dias atuais representantes são prestadores de serviços para fabricas de calçados, porem houve uma queda drástica na área de representação devido ao surgimento das vendas online.

As vendas online acontecem através de sites, nos quais empresas divulgam seus produtos para as vendas. Os sites de vendas proporciona maior comodidade, facilidade e agilidade para os consumidores,



porém os consumidores devem manter cuidado e atenção ao entrarem em um site desconhecido.

A pandemia Covid-19 acelerou o processo de implantação das vendas online nas empresas. Por causa do isolamento as pessoas se adaptaram as compras virtuais.

Através do estudo, observou-se algumas dificuldades que empresas do setor calçadista possui na implantação das vendas online. O objetivo geral do trabalho é mostrar e discutir os desafios que as empresas, até então não adeptas a esse sistema de vendas, enfrentam para a sua implantação, além da sua importância e formas de concretização dessa implantação.

Percebe-se que ainda há muitas empresas que não praticam as vendas online. O motivo para isso é o alto custo para estocagem, a falta de espaço físico adequado para suportar grandes quantidades de estoque, custos com fretes, receio por parte dos diretores de implantarem as vendas online na empresa possivelmente por ser um processo desconhecido pelos diretores e, o aumento de custo de mão de obra qualificada para a área de marketing. Conclui-se também que a pandemia Covid 19 é um fator que vem influenciando na transição de vendas online por parte das empresas que ainda não possuem esse método de vendas.

Há princípio, como solução, os diretores devem quebrar o paradigma de que apenas vendas presenciais e por representantes são seguras, para isso, existem palestras, livros, canais no youtube, vídeos, que explicam os procedimentos das vendas online e sua segurança para os consumidores e vendedores.

Toda a equipe de vendas e manuseio dos sites devem se qualificar nos processos online e buscar sempre uma evolução e adaptação no novo modelo de mercado.

Os diretores junto com sua equipe deve estudar o mercado, suas tendências e traçar estratégias e meios para a implantação das vendas online em suas empresas para ter sucesso na implantação.

Uma escolha adequada da plataforma que a empresa irá usar para as vendas online também é de extrema importância para a alavancagem, divulgação e

É importante também além de analisar os custos, analisar o retorno que a empresa terá com as vendas online, dessa forma os diretores poderão ver o impacto das vendas nas suas receitas líquidas.

## REFERÊNCIAS

AI Press Assessoria. Como Surgiu o E-commerce. Conheça a História.2012-2020. Disponível em: <https://aipress.com.br/como-surgiu-o-e-commerce-ai-press/>. Acesso: 05 de maio de 2020.

ALDRICH, Douglas E. Dominando o Mercado Digital. Tradução de Maria Withaker Ribeiro Holf, Marisa do Nascimento. Editora Makron Books, 2000, São Paulo. 284 p.

BRANQUINHO, Rosana. Conheça. Prefeitura de Franca. Franca, SP. Disponível em: <https://www.franca.sp.gov.br/turismo/administracao-municipal/administracao-direta/desenvolvimento-adm/conheca>. Acesso dia 30 de julho de 2020.

DAVIDOW, William H. MALONE, Michael S. A Corporação Virtual: Estruturação e Revitalização da Corporação para o Século 21. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 1ed. São Paulo: Pioneira, 1973. 271 p.

E-COMMERCE Brasil. Com Pandemia, e-commerce Cresce 81% em Abril e Fatura R\$9,4 Bilhões. E-commerce Brasil: Muito mais que e-commerce, 08 de maio de 2020. Coronavirus Mercado. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-cresce-abril-fatura-compreconfie-coronavirus/>. Acesso dia: 07 de setembro de 2020, 17:35 horas.

GONÇALVES, João; LOPES, Karina. O que é Globalização? Politize, 13 de outubro de 2017. Disponível em: <https://www.politize.com.br/globalizacao-o-que-e/#:~:text=A%20globaliza%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20um%20processo,se%20ampliaram%20para%20outras%20na%C3%A7%C3%B5es>. Acesso dia 17 de setembro de 2020.

HAMANN, Renan. 10 Tecnologias que Mudaram a Década. Tecmundo, 06 de outubro de 2010. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/lcd/5785-10-tecnologias-que-mudaram-a-decada.htm>. Acesso dia: 08 de agosto de 2020.

HOTMIDIA. O que é Tecnologia?. Hostmidia. Tecnologia. Disponível em: <https://www.hostmidia.com.br/blog/o-que-e-tecnologia/>. Acesso dia: 07 de setembro de 2020, 16:39 horas.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. População no último Censo. Franca, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/franca/panorama>. Acesso em: 15 de agosto de 2020.

IMPrensa Mercado & Consumo E-commerce Brasileiro deve Faturar R\$90 bi em 2020. Mercado & Consumo, 17 de fevereiro de 2020. Ecommerce. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2020/02/17/e-commerce-brasileiro-deve-faturar-r-90-bi-em-2020/>. Acesso dia 30 de abril de 2020.

JORNAL da Franca. Franca Continua entre as Cidades de SP com melhor Qualidade de Vida. Jornal da Franca, Franca, 23 maio 2019. Disponível em:

<http://www.jornaldafranca.com.br/franca-continua-entre-as-cidades-com-melhor-qualidade-de-vida-de-sp>. Acesso em: 25 de julho de 2020

MACIEL, Rui. Pandemia faz Vendas Online Crescerem 100% no Brasil em Junho. Canal Tech, 03 de agosto de 2020. E-commerce. Disponível em: <https://canaltech.com.br/e-commerce/vendas-via-e-commerce-dobram-em-junho-no-brasil-169241/>. Acesso em: 07 de setembro de 2020, 18:12 horas.

MANGANOTE, Edimilson Jose Tonelli; CARDOSO, Dinarte Luis. Tópicos atuais em administração: empresas virtuais. 10. ed. Campinas: Alínea, 2000. 88 p.

NUVEMSHOP. Como é o Processo de Compra Online?: Quais os Passos para Concluir uma Compra, na Visão do Cliente e do Vendedor. Nuvemshop. Disponível em: <https://atendimento.nuvemshop.com.br/pt-BR/articles/687577-como-e-o-processo-de-compra-online>. Acesso dia: 14 de junho de 2020.

PORTAL Educação. O que Faz com que um Representante seja Bom. Colunista Portal Educação. Administração. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/o-que-faz-com-que-um-representante-comercial-seja-bom/36535>. Acesso dia 27 de julho de 2020.

THOMPSON, Alastair. Como Ganhar a Confiança de Clientes Online. Flow Commerce. Disponível em: <https://loft44.com.br/11-tecnicas-para-ganhar-confianca-de-clientes-online/>. Acesso dia: 23 de junho de 2020.

## A IMPORTÂNCIA DA CORRETA APLICAÇÃO DO FEEDBACK PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

Brenda Stéfani Morais Faleiros de Paula  
brendafaleirosdepaula@hotmail.com

Bruna Prado Bueno  
brunaprado.bueno@hotmail.com

Cyro de Almeida Durigan  
cyro@facef.br

### 1. INTRODUÇÃO

As relações de uma maneira geral estão envoltas por comunicações e atitudes que causam uma repercussão no contexto em que estão inseridas. Todos os tipos de comunicações, necessariamente, carecem de um retorno de uma informação, sendo ela uma situação que aconteceu por meio de uma fala ou ação, a mesma é chamada de *feedback*, e está presente de forma intensa no cotidiano. Desde as fases iniciais da vida, os pais fornecem constantes *feedbacks* a respeito de atitudes que devem ser alteradas pelas crianças, e parabenizam a respeito das atitudes que devem ser reforçadas, e isso é levado para todos os relacionamentos, incluindo o profissional.

Nas organizações, esse *feedback* tem que ser feito de forma correta, sem expor a equipe, com o responsável indicado, e sendo sempre de forma construtiva, ou seja, no intuito de crescimento, para um reforço de algo ou correção. As equipes possuem um supervisor responsável, que é incumbido da função de orientar e coordenar, por isso os subordinados devem receber um retorno de como estão realizando as atividades, e caso não estejam atingindo as expectativas, qual seria a forma correta de realização para atingir o sucesso, e além de ser realizado com todos os preparos necessários, o *feedback* não deve ser esporádico, mas sim com frequência.

Os Recursos Humanos auxiliam os gestores nesse processo: são responsáveis por informar as suas atribuições e fornecer informações da correta realização dos procedimentos, além de serem fontes de ferramentas e dados advindos, por exemplo, de uma avaliação de desempenho. As análises dos comportamentos e realização das atividades devem ser embasadas em fatos, e mesmo que isso possa ser feito pelo superior responsável, muitas vezes os recursos humanos entram com seu papel de fundamental importância, podendo também fornecer um respaldo e repassar as informações à diretoria.

Vale ressaltar que o *feedback* não é necessariamente apenas na linha da hierarquia, e pode ser realizado de um subordinado para um superior,

entre integrantes do mesmo cargo ou de setores diferentes. Nesses casos também pode ser realizado pelos recursos humanos um retorno para a gestão de como os trabalhos estão sendo visualizados pela equipe, qual está sendo a qualidade do ambiente, as formas de tratamento, os benefícios e outros quesitos; o setor em questão é responsável por avaliar a organização e indivíduos independente de sua ocupação, sendo indispensável para o auxílio em melhorias para atingir os objetivos da organização. Devido a essa e outras funções, os recursos humanos são fonte de informação para os gestores, sendo provedores de *feedback* para a diretoria, e fornecem um amparo e ambiente seguro para que a equipe sinta-se a vontade para dissertar a respeito do seu cotidiano e qual a visão que tem da organização. Tanto quanto o *feedback* é importante, o mesmo somente ocorre pelo apoio e incentivo dos recursos humanos, assessorando pessoas e setores para melhor funcionamento e crescimento pessoal e profissional.

Levando em consideração que a gestão e os recursos humanos são diferentes setores, e possuem papéis fundamentais no processo, é comum surgir o questionamento sobre qual o é responsável por essa interação com o funcionário, fornecendo o *feedback* diretamente ao mesmo. O artigo tem como objetivo esclarecer quais são as responsabilidades da gestão e quais são as responsabilidades dos recursos humanos no feedback profissional, baseado em estudos e vislumbrando as atividades nas organizações, fornecendo esclarecimento sobre as reais responsabilidades de cada setor na formação do *feedback*.

## **2. BREVE HISTÓRICO E CONCEITO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

De acordo com Ivancevich (2008, p.5-7), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) ganhou forma durante a Revolução Industrial no fim do século XVIII, e neste período o trabalho manual foi trocado pelo maquinário para ser realizado de maneira mais rápida. Além disso, foi a partir de então que as empresas começaram a aderir um novo tipo de cargo: a supervisão. Antes disso, o responsável por este cargo era o próprio dono da organização, com essa transição iniciou um distanciamento entre colaborador e proprietário.

Com o crescimento acelerado das organizações e o avanço desenfreado da tecnologia, foi necessária a criação do setor pessoal nas organizações com a finalidade de gerir as divergências entre colaborador e direção, fazer com que ambos tivessem ligações e para que as mensagens dos superiores chegassem aos subordinados. Outro fator que contribuiu muito para dar força para o desenvolvimento de gestão de Recursos Humanos nas empresas foram os estudos de Relações Humanas de Elton Mayo e Fritz Roelthisberger, os quais salientavam a importância da interação social, do trabalho em grupo no nível da produção e da satisfação do colaborador.

A Gestão de Recursos Humanos é a aplicabilidade dos conhecimentos e técnicas gerenciais da organização com seus colaboradores, para que haja uma coordenação efetiva, na qual a empresa e os funcionários trabalharão para alcançar um objetivo comum (KENOBY, s.d.)

Segundo Fidelis e Banov (2006) a Gestão de Recursos Humanos é o meio político e estratégico que as organizações utilizam para gerir as pessoas em seu ambiente de trabalho, sendo uma área que abrange várias disciplinas e pesquisas, englobando a sociologia organizacional, a psicologia do trabalho, a legislação trabalhista, previdenciária, tributária, e outras ciências que abrangem a área social.

Nesse sentido, nota-se a correlação entre empresa e colaborador, ou seja, a GRH tem como objetivo fazer com que ambos alcancem seus objetivos para que assim haja uma administração mais flexível e menos rígida, funcionários mais satisfeitos e produtivos, além de ser uma forma utilizada para que o indivíduo, enquanto trabalhador, seja estimulado a tomar decisões e possa apresentar uma posição mediante conflitos e discussões.

## 2.1. Importância Da Gestão De Recursos Humanos

Para Ivancevich (2008, p.9) a Gestão de Recursos Humanos é uma peça indispensável para o progresso e avanço de qualquer organização. Sendo assim, observa-se a importância dessa área para o contexto organizacional, principalmente no âmbito atual, visto que as empresas estão sofrendo com mudanças constantes devido ao avanço tecnológico e as necessidades dos consumidores.

De acordo com Silva (online), o papel dos profissionais de Recursos Humanos é “fundamental no desenvolvimento do potencial humano dentro das empresas, pois são eles que irão auxiliar os gestores a encontrar e a desenvolver os futuros líderes da empresa”.

Além de recrutar e selecionar os indivíduos mais capacitados para preencher determinadas vagas, o setor de RH colabora no desenvolvimento e treinamento dos gestores para que os mesmos sejam habilitados para tornarem-se líderes e assim instigar e motivar os liderados. Ademais, há necessidade de um acompanhamento dos Recursos Humanos para que assim esses gestores sejam inspirados a aprimorar e desenvolver o espírito de liderança, mas sendo sempre fundamental que eles recebam um *feedback* com clareza para continuarem interessados a aprimorar os conhecimentos.

[...] existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com as pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto passivo da gestão. Elas são guiadas e controladas estritamente para o alcance de determinados objetivos organizacionais. No segundo caso, as pessoas são objeto ativo da gestão. Elas são quem

decidem, planejam, executam e controlam as ações necessárias para alcançar determinados objetivos organizacionais e individuais simultaneamente (CHIAVENATO, 2015. p.386).

Dessa forma, entende-se que o indivíduo que tem suas capacidades aprimoradas pela equipe de RH para tornarem-se líderes, são aquelas pessoas que passarão a gerenciar com os colaboradores, pois o líder sabe reconhecer o valor do capital humano para organização e consegue fazer com que os indivíduos trabalhem para atingir tanto objetivos organizacionais como pessoais, agregando assim valor e satisfação.

Para que a organização continue ativa no mercado é necessário que haja correlação entre os interesses da empresa com os dos funcionários e, desta forma, faz-se essencial que o GRH atue nessa ligação entre ambos, para que assim a empresa atinja suas metas e objetivos e consiga aproveitar por completo as habilidades e capacidades de cada funcionário em sua determinada função.

O objetivo da área de Recursos Humanos é avaliar o grupo de trabalho como fator de sustentação dos objetivos organizacionais e o indivíduo como parceiro importante dessa engrenagem do processo produtivo e social. O progresso do planejamento estratégico da área de RH depende da capacidade de as pessoas mostrarem iniciativa diante dos desafios encontrados, estarem conscientes de suas responsabilidades profissionais, desenvolverem habilidades à realização de suas tarefas e procurarem manter o otimismo na construção de uma empresa de futuro (FIDELIS; BANOVA, online).

Diante disso, observa-se a função primordial que o indivíduo apresenta para a empresa, já que é a partir das pessoas que as organizações conseguem solucionar problemas e conflitos, além de desempenharem o seu trabalho de forma positiva para o desenvolvimento organizacional como um todo.

### **3. GESTÃO**

Segundo Scatena (2012) a principal atribuição do gestor empresarial é colocar em prática o conhecimento adquirido sobre planejamento, organização, direção e controle. No entanto, para que o indivíduo seja um bom gestor há necessidade dele em compreender além das habilidades técnicas, entender a respeito do relacionamento humano, visto que dessa forma ele conseguirá gerir melhor os conflitos pessoais e assimilar as necessidades das pessoas com as quais convive.

Atualmente, percebe-se que a maioria das empresas não possui mais apenas um gestor para organização, mas um gestor por linha e departamento, para que assim a ideia de chefe não fique tão distante e os colaboradores tenham um contato mais próximo e rápido com o líder, além de

ser uma forma dos funcionários verem seus gestores como influência e se espelham neles.

De acordo com Schuster, Carpenter e Kane (1997) “os funcionários não querem nem precisam de gerentes mais poderosos que, porém, não lideram”. Tal afirmação possui mais de 20 anos e, desta forma, entende-se que o gestor deve possuir competências de liderança para estimular, motivar e inspirar as pessoas, mas também é necessário que possua habilidades gerenciais para controlar, solucionar problemas e elaborar resultados previsíveis para auxiliar na tomada de decisões.

Os colaboradores esperam encontrar um indivíduo que os instiguem a serem melhores como colaboradores e pessoas e, desta maneira, o gestor tem o dever de compreender as necessidades de seus subordinados e assim passam a enxergar o contexto organizacional não apenas como estrutura, mas também como pessoas.

O executivo assume o papel de maestro - para treinar, ensaiar, desenvolver, proporcionar conhecimentos, criar competências - enquanto as pessoas assumem o papel de instrumentistas neste incrível concerto que é a ação organizacional. O maestro não emite nenhum som, mas a sua participação é fundamental para que a orquestra tenha êxito na empreitada. É com sua equipe de colaboradores que o executivo - seja situado no nível estratégico, tático ou operacional, ou na área financeira, marketing, produção/operações ou RH - pode contar para alcançar metas e objetivos e oferecer resultados pelo trabalho conjunto. Quase sempre, essa ação conjunta é tão integrada e sinérgica que não dá para avaliar qual é a contribuição do executivo e qual é a contribuição de sua equipe. Ambas se misturam e se confundem para: proporcionar um resultado maravilhoso. Este é o incrível poder do executivo que se torna um verdadeiro gestor de pessoas e de equipes (CHIAVENATO, 2015. p. 386).

Diante disso, nota-se a importância da pessoa, enquanto gestor, ter um bom relacionamento com os colaboradores e ser flexível, além de ser uma pessoa que consiga influenciar outras pessoas com atitudes positivas. Ademais, o gestor é uma figura que tem como objetivo ser incentivador, motivador, transparente e construir relacionamentos com sua equipe para que a mesma consiga partilhar dessas emoções e motivações e fazer com que haja um parecer sobre as atividades e ações do grupo na organização, sendo assim uma forma do gestor avaliar o desempenho e perceber quais os problemas e dificuldades que a equipe está passando.

#### **4. FEEDBACK**

Por mais que seja um termo pouco utilizado no cotidiano fora de corporações, o *feedback* é uma forma de respaldo que acontece frequentemente, em relações pessoais e profissionais, sendo de extrema importância para o crescimento, aprendizado e autoestima. O conceito de



*feedback* é, em suma, um retorno da informação, uma crítica; ao realizar alguma ação, as pessoas tendem a dar um retorno a respeito de sua visão sobre a situação, momento em que acontece o chamado *feedback*. Por mais que haja a errônea ligação de “crítica” como algo negativo, a existência dela pode ocorrer também para reconhecimento e incentivo, assim como para crescimento e correção, sendo fundamental entre as relações, independente do seu tipo.

Criticar é parte integrante da comunicação efetiva, isto é, daquela que pressupõe um locutor e um interlocutor. A crítica é ligação entre as coisas que você faz e diz e a compreensão do impacto que as mesmas exercem sobre as outras pessoas. Quando o objetivo é influenciar pessoas no trabalho, saber criticar adequadamente é talvez a habilidade interpessoal mais significativa que se pode desenvolver (BEE; ROLAND. 2000. pag. 9).

A ligação entre *feedback* e correção ou desaprovação foi gerada pela forma como esse retorno foi feito ao longo dos tempos, ocorrendo sempre como crítica negativa e de forma destrutiva. Assim, ao contrário do que se tem como padrão, a crítica pode ser negativa ou positiva, sendo a diferença entre elas que a primeira existe para correção de um comportamento insatisfatório e a segunda para reforço do comportamento desejado/esperado. Independentemente de sua natureza ou interpretação, o conceito e o objetivo de realizar um *feedback* deve ser sempre construtivo, com a intenção de dar um retorno a respeito do acontecimento, dizendo se o mesmo atendeu ao objetivo e o esperado, ou se precisa haver alguns ajustes. A crítica de forma destrutiva, conforme BEE; ROLAND (2000, pg 11) "costuma acontecer só quando as coisas saem erradas... costuma assumir a forma de comentários generalizados e subjetivos, apontando com frequência para as características pessoais...", e isso ocorre com grande frequência em diversas ocasiões, quando sempre são apontados os erros e faltas e não são ressaltadas as atividades realizadas com louvor e os acertos.

O retorno da informação pode acontecer na vida pessoal e profissional. Sob a ênfase para a vida profissional, deve-se analisar que a realização do *feedback* sempre deve ser uma atividade prévia, com frequência, construtiva, clara e, independentemente de ser positiva ou negativa, deve ser passada de forma a gerar uma reflexão benéfica em relação a mesma. A antecedência dessa mensagem deve acontecer para que seja possível a correção da ação o mais breve possível, tornando mais fácil o alinhamento da situação ou do hábito, e quanto mais perto do fato o *feedback* acontecer, mais fácil será o entendimento do mesmo, levando em conta que os fatos ainda estão como uma lembrança forte, tendo acesso aos detalhes da situação.

A frequência se deve ao fator produtividade, para ambos os lados. É de suma importância para colaboradores saberem se estão realizando as atividades de forma satisfatória e atingindo objetivos, sendo possível então

reforçar o comportamento ou alterá-lo. Vale ressaltar, novamente, que as críticas não devem ser apenas negativas. O reconhecimento de algo realizado de forma satisfatória é visto com bons olhos pela equipe, o que faz com que esta equipe sinta a valorização de seu trabalho, sendo uma forma de reforçar o comportamento e de não se sentir sobrecarregado por ser alvo de críticas negativas constantes. A clareza das informações deve ser observada toda vez que houver a necessidade da realização de uma crítica: a mesma deve ser objetiva, apresentar fatos, soluções, deixar explícito seu objetivo e qual a conduta que deve ocorrer daquele momento em diante; a má interpretação de retornos gera confusão para o colaborador, que pode não realizar de forma desejada a atividade por não ter compreendido como deveria tê-la feito.

Comumente as críticas são uma parte delicada de serem feitas, devem conter uma quantidade precisa de informações e vista sob vários ângulos, analisada a forma como deve ser passada e as possibilidades de recepção. Importante lembrar que a comunicação está envolta por muitos fatores, entre eles os aspectos da mensagem, a observação e questionamento.

De acordo com Bee; Roland (2000, pg 35.) os aspectos da mensagem são observados nas palavras que se usa, que devem ser pensadas previamente e cautelosamente; a maneira como são ditas, o tom de voz, ênfase em certas palavras, ritmo; e a linguagem corporal, como se sentar, o olhar e expressões. Aliando-se à mensagem passada, é de igual importância saber ouvir a réplica do outro lado, ver os sinais passados, ouvir as argumentações, analisar como está sendo a reação, e de forma calma, sem pré-conceitos, com foco e resiliência. Também deve-se obter o máximo de informações possíveis por meio de questionamentos, que devem ser realizadas de forma discreta, sem acuar o receptor, deixando-o à vontade para expor uma resposta sincera. O conjunto de todos os detalhes reflete o posicionamento do emissor e causa diversas opções de possíveis reações do receptor, portanto o *feedback* em si deve ocorrer sempre após a análise detalhada da situação e a melhor forma de comunicá-la.

## **5. RELAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS COM A GESTÃO, EM FUNÇÃO DO FEEDBACK**

No processo de gerir uma empresa e uma equipe, um profissional que ocupa a posição de tomada de decisões e de coordenar, passa constantemente pela necessidade de dar um *feedback* aos colaboradores. O processo de criticar é vital nas organizações, e deve ser feito de forma cautelosa, exigindo um locutor, interlocutor, um momento e local apropriados, uma comunicação adequada e análise da situação.

Normalmente, nas empresas, essa habilidade de conseguir fazer uma crítica adequada é valorizada pela organização e por quem é o receptor da mensagem, levando o real significado do *feedback*. Essa facilidade em

passar a mensagem com o seu conceito correto, de instigar a melhoria e construção pessoal e/ou profissional é rara, e serve como divisor de águas entre estilos de superiores.

[...] gerentes capazes de motivar e desenvolver com sucesso seus subordinados, daqueles que encontram sérias dificuldades em desempenhar a função de liderar um grupo de pessoas (...) orientadores e conselheiros que conseguem melhorar efetivamente o desempenho de suas equipes, daqueles que realizam um trabalho apenas superficial(...) (BEE; ROLAND, 2000, pg 9)

O superior que observa o subordinado em suas atividades, consegue passar apontamentos mais objetivos e claros da situação, já que está envolvido, de alguma forma, da realização e responsabilidade das tarefas e de coordená-las. No momento da recepção das críticas a respeito de um assunto com o qual o emissor não tenha responsabilidade, conhecimento ou proximidade, o receptor geralmente cria uma resistência maior, além de serem mais abertos a recepção, caso seja de uma pessoa pela qual haja alguma admiração ou respeito. Ao fazer uma crítica, o superior deve fornecer alguns dados ao subordinado, como conhecimento da situação, investigação do caso, abertura para defesa, informar qual é a conduta certa a ser tomada, um prazo para o atingimento dos mesmos e as consequências. No que se refere a dar um *feedback*, o superior deve fazê-lo de forma antecipada, exemplificando, caso tenha um trabalho de um subordinado que será passado para um presidente, é necessário acompanhar enquanto ele é redigido para ser possível realizar as alterações necessárias antes do prazo para a entrega. Importante não esquecer que o superior tem a função de coordenar, e não "delegar" responsabilidade para um colaborador. Logo, ao fazer uma crítica negativa, deve-se fornecer todos os fatos do porque ela está ocorrendo, e quais são as medidas que devem ser tomadas para que haja a correção, e essas medidas devem ser passadas de forma clara, sendo um orientador para o colaborador, deixando-o seguro do que é preciso fazer, levando em conta que parte dos erros que acontecem em organizações, são devidos a uma comunicação precária, não sendo clara e de fácil entendimento.

De igual importância, não fornecer apenas *feedbacks* negativos, mas sim fazê-los sempre que forem positivos, para incentivo, valorização e reforço do comportamento; porém quando é necessário realizar um negativo, comumente utiliza-se do retorno conhecido por "*feedback* sanduíche", que consiste em realizar uma crítica positiva, uma negativa, e finalizar com uma outra crítica positiva, sendo uma forma de minimizar a dificuldade de ouvir um parecer negativo, e passando a mensagem de que os acertos são tão observados quanto os erros.

O superior deve estar aberto a ouvir a réplica do colaborador, sempre mantendo a calma e sendo flexível com a situação, fornecendo

soluções possíveis, formando frases que deixem claro o apoio e passando-as não em forma de ordens, mas sim orientações.

Para que o gestor tenha a capacidade de dar ou receber um *feedback* adequado é fundamental que ele tenha habilidades de liderança, sendo comunicativo, competente, previsível e apoiando os colaboradores em determinadas decisões no trabalho. Além disso, é necessário que ele saiba como e em qual momento e lugar apropriado para noticiar esse retorno. Neste contexto, percebe-se a importância da GRH, pois é essa área que irá selecionar talentos e desenvolver líderes por meio de treinamentos e cursos.

Para adquirir a confiança dos subordinados, é preciso mantê-los informados, proporcionar *feedback* tempestivo e preciso, explicar as decisões e as políticas, ser sincero sobre os problemas e resistir à tentação de sonegar informações para manter os subordinados dependentes ou usá-las como recompensa. Outra forma de captar os problemas é instituir sistemas de sugestões para os empregados, com eventuais mecanismos de recompensas. Isto é usado por muitas empresas em virtude do conhecido fato de que as informações fluem geralmente com mais facilidade de cima para baixo do que de baixo para cima, isto é, os filtros para cima costumam ser mais fortes (LACOMBE, 2011 p.303).

Os profissionais de Recursos Humanos então exercem um importante papel na formação dos líderes organizacionais, visto que eles deverão desenvolver nos gestores a empatia, a capacidade de mudança, influenciar pessoas e incentivar a melhoria contínua. Após a formação do gestor em líder, os mesmos devem adquirir a confiança dos subordinados, para que assim na hora de receber um *feedback* o colaborador não omita e nem esconda informações, independentemente sendo elas positivas ou negativas. Em contrapartida, também na situação em que os funcionários se encontram para dar um *feedback*, estes não sintam-se ofendidos e insultados ao fazer a retroação.

Os especialistas em RH são essenciais para fazer alinhamentos na estrutura da organização, especialmente quando falamos em *feedback*. No começo da aplicação dessa ferramenta dentro de uma companhia a responsabilidade é integral do setor de recursos humanos, sendo necessário o mesmo intervir e certificar que os gestores estejam dando o parecer para seus colaboradores, até que esse método se torne um costume e seja aplicado de forma natural no cotidiano da empresa. O *feedback* usado de forma correta ajuda a retenção de excelentes profissionais, faz com que os indivíduos vejam seu desenvolvimento individual, além ser um meio fundamental para o sucesso da organização.

É este mesmo setor de RH, o qual fica responsável pelo recrutamento e seleção de profissionais capacitados com características para a vaga ofertada; pelo treinamento e desenvolvimento dos funcionários com objetivo de conseguir uma produtividade melhor e maiores resultados; pela

avaliação de desempenho que é um meio utilizado de *feedback* que irá medir o desenvolvimento do colaborador e mostrar se há algum *gap* na sua performance, no entanto, esse é um procedimento que não deve ser utilizado sozinho, visto que essas avaliações ocorrem em períodos mais longos e para que o *feedback* seja aproveitado ele deve ocorrer diariamente. Segundo Chiavenato:

A avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade (CHIAVENATO, 2015 p. 314)

Diante disso, é notável a importância da Gestão dos Recursos Humanos em função do *feedback*, dado que são os especialistas dessa área que farão a introdução de treinamentos e fornecerão dados sobre as avaliações de desempenhos dos colaboradores para que os gestores e supervisores consigam fazer um retorno assertivo. Ao utilizar esse método de parecer os funcionários se esforçam para melhorar quando recebem um *feedback* que precisam aprimorar a sua atividade e os seus desenvolvimentos, ficam felizes e satisfeitos ao receber um retorno positivo, fazendo assim com que os mesmos se sintam uma parte importante da empresa, desta forma, a organização consegue além de passar um feedback também receber.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas de sucesso tem grande enfoque em realizar as atividades com excelência, portanto uma das ferramentas mais utilizadas por elas é o *feedback*, sendo esse um retorno fornecido ao membro da empresa a respeito da visão da organização ou do superior de como está sendo seu desempenho para que ele seja reforçado ou alterado. Importante ressaltar que no decorrer dos anos, o *feedback* foi sendo aprimorado, e mesmo com uma visão de que ele é negativo, o *feedback* em sua essência tem a função de melhoria para a equipe e para a empresa, sendo assim sempre construtivo, independente de ser positivo ou negativo.

O *feedback* pode ser fornecido por qualquer pessoa da organização, porém é mais comumente desenvolvido a partir dos superiores para os subordinados, na intenção de corrigir o seu desempenho em algum ponto ou de reforçar o mesmo, caso esteja atingindo ou superando as expectativas da organização. Porém para que o gestor consiga realizar um *feedback* de forma correta e que possua informações para o mesmo, os Recursos Humanos entram com a sua função de auxiliar na formação dos superiores, orientar nas atividades que o seu cargo deve desempenhar, nas responsabilidades que ele possui, além de dispor e fornecer ao gestor informações necessárias para que seja possível realizar o *feedback* com base

em fatos. Essas informações fornecidas são de extrema importância, onde o gestor possui embasamento para organizar os pontos que serão apresentados a equipe, além de possuir uma visão diferente da própria, o que leva a uma reflexão maior da situação considerando que um caso pode ter vários pontos de vista, inclusive do próprio membro da equipe que receberá o *feedback*.

Uma criança recebe gratificações por meio de palavras, doces, palmas, brinquedos, para mostrar que seu comportamento foi adequado e deve ter continuidade, assim como ela recebe corretivos verbais, físicos ou privações para ressaltar que o comportamento deve ser alterado. A compreensão de cada pessoa é individual, o que é realizado pode estar correto na visão de quem realiza e incorreto para quem está de fora, por isso o *feedback* mostra-se essencial, pois desde o início da vida, o humano é condicionado a visualizar um panorama diferente quando ele é colocado para ele de forma explícita, o que ressalta ainda mais a essencialidade de realização do *feedback* nas empresas, pois as faltas cometidas podem não ser possíveis de serem diagnosticadas partindo do indivíduo, que possui um cenário dissemelhante.

Quanto mais se aprende a respeito dessa temática, é possível vislumbrar a sua magnitude e importância. A organização se molda em uma estrutura física, com seus valores, seus objetivos, área de atuação e outros fatores que são essenciais para sua sobrevivência, porém é indispensável a visualização de que pessoas são a base do sucesso para qualquer empresa; que as mesmas realizam atividades, buscam o objetivo da organização, são a representação da empresa para a sociedade e devem ser valorizadas. O *feedback* torna-se imprescindível a toda equipe, que deve visualizar quais são suas faltas, com o intuito de aprimorá-las, assim como devem ter seus acertos reconhecidos, para serem motivadas a manterem seu desempenho, o que significaria nos dois casos uma equipe com objetivos e instigada a buscar sempre o melhor. O reconhecimento é vital para que um ser humano saiba que suas qualidades e esforços estão sendo visualizados, que ele atinge objetivos que estão integrados na organização e são importantes. Por esse motivo, o gestor deve sempre estar atento e realizar um retorno sobre as atividades, mostrando estar a par dos acontecimentos, e vislumbrando a essencialidade do funcionário na sua atividade, seja para ressaltar um acerto ou guiá-lo para uma nova forma de execução das atividades.

O trabalho em uma organização deve ser conjunto, com as partes trabalhando em sintonia com o mesmo objetivo, e o estudo feito mostra de forma clara que a responsabilidade de fornecer um retorno a equipe é de uma pessoa específica, mas a mesma deve estar conectada com outras partes para poder exercer de forma eficiente a sua função, no caso do *feedback*, precisa saber como deveriam ser realizadas as atividades, conhecer como foram realizadas, saber a forma correta de realizar o *feedback*, entender a importância do mesmo, ter dados e instrumentos, além de lembrar que está

lidando com seres humanos, que possuem sentimentos, motivações pessoais, e compreensões diferentes, mesmo se tratando de uma situação comum. Levando em consideração a amplitude, essencialidade e dificuldade de realizar um retorno, o gestor deve receber instruções de como realizar essa ação, orientado e apoiado pelos recursos humanos, e considerar o funcionário que receberá o feedback, fornecendo o retorno da melhor forma possível com a intenção de atingir os objetivos organizacionais com a equipe alinhada.

## REFERÊNCIAS

BEE, Frances; ROLAND. **Feedback**. tradução Maria Cristina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel, 2000

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5 ed. Barueri, SP: Manole, 2015. P. 386

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos**: Tradicional e Estratégica. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=RYywDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=gest%C3%A3o+dos+recursos+humanos&ots=U4ZTZtB4Yf&sig=wePYgZpPM0AQRwJVLBFf2waplM#v=twopage&q&f=true> Acesso em 10/12/2019.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. Cap.1, p. 5-7.

KENOBY. **Gestão de Recursos Humanos**: o que é e qual sua importância? Disponível em: <https://kenoby.com/blog/gestao-de-recursos-humanos/>. Acesso em 27/02/2020.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. P. 303

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a Moderna Gestão Empresarial**: teoria, implementação e prática. Curitiba: Editora Intersaberes, 2012. Cap. 1, p.20-21.

SHUSTER, Jonh P.; CARPENTER, Jill; KANE, M. Patricia. **O Poder do Gerenciamento Transparente**: descubra os verdadeiros talentos. São Paulo: Futura, 1997. P. 97

SILVA, Regina. **O Papel do RH na Formação de Líderes**. Disponível em: <https://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/o-papel-do-rh-na-formacao-de-lideres/>. Acesso em 12/03/2020.

## **A NECESSIDADE DO NOVO: Um estudo sobre a possibilidade de investimento em tecnologia IoT nos negócios**

Felipe H. Camargo Diniz  
felipehcdiniz@hotmail.com

Ricardo Stefani Correa  
ricardocorrea1699@hotmail.com

Silvio Carvalho Neto  
silviocarvalhoneto@gmail.com

### **1. INTRODUÇÃO**

As organizações têm procurado um uso cada vez mais intensivo e amplo da tecnologia de informação (T.I.), que pode ser considerada como uma poderosa ferramenta empresarial que interfere na base da competitividade e estratégia da organização (ALBERTIN, 2001).

Morais (2015) afirma que a internet deixou de ser uma promessa e se tornou realidade. Empresas que apostaram neste oceano inexplorado, no começo dos anos 2000, faturaram milhões de reais em venda, passando do tradicional para o digital.

Para Nakamura (2001), possuir um domínio próprio possibilita ter endereços de website e e-mails únicos e padronizados. Além de facilitar a vida do consumidor, o controle total de suas plataformas digitais mostra que a empresa está atualizada, estruturada e comprometida com o novo meio de comunicação e valores desejados pelos clientes. Possuir um planejamento estratégico na Internet é estar em sintonia com o mercado. Nakamura (2001) afirma ainda que, com o apoio da internet, é possível obter novos canais de comunicação, novos fornecedores e, principalmente, alcançar a fidelização do consumidor.

Schneider (2013) diz que o comércio eletrônico já passou por duas fases até chegar à terceira, atualmente. A primeira era um mercado restrito e concentrado nos EUA. Já a segunda, é expandida por vários países e línguas com a globalização. A terceira fase é marcada pelo comércio móvel (m-commerce), por meio de smartphones, notebooks e tablets

De fato, mesmo com as dificuldades que o cenário nacional passou nos últimos anos, como a recessão de 2014 a 2016, o e-commerce representou grande aumento do faturamento das organizações, com destaque nos eletrodomésticos e serviços relacionados a telefonia (WEBSHOPPERS, 2019).



Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é apresentar o quanto o comércio digital vem tendo uma participação cada vez maior no faturamento das empresas e o crescimento contínuo do mesmo no cenário brasileiro.

O artigo é dividido em apresentar os conceitos e definições do comércio eletrônico, o crescimento do faturamento no Brasil, canais de distribuição e as mudanças do varejo no Brasil.

Por fim, apresentamos uma revisão da teoria sobre a Internet das Coisas, que aborda a necessidade de inovação e investimento em tecnologia na era digital. Questiona-se o que as empresas fazem para se adequar às novas mudanças e não perderem fatia de mercado e até mesmo a credibilidade com o seu público-alvo? E por que o comércio eletrônico está em constante crescimento? Buscamos apresentar a importância do comércio eletrônico como meio de crescimento das empresas. Contribuir com o conhecimento adquirido para incentivar o leitor a entrar no mundo virtual e investir em tecnologias IoT para abranger seu negócio e conquistar maior participação de mercado, assim como as empresas estudadas conseguiram após a implementação, afinal, qual é o real intuito de se utilizar IoT e por que a tecnologia vem se tornando cada vez mais presente em nossas vidas?

## **2. METODOLOGIA**

O presente artigo se baseia em pesquisa bibliográfica de diversos autores acerca do tema e-commerce, como Kotler (2016), Albertin (2001), Moraes (2015) e Graber (2012), entre outros pensadores que elaboraram trabalhos pertinentes ao assunto. Para Gil (2002, p.44), pesquisa bibliográfica é aquela “[...] desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. O desenvolvimento deste artigo teve início em fevereiro de 2019, com base em obras de destaque e portais informativos de e-commerce.

Preparamos este trabalho com o método de pesquisa qualitativo, visando apresentar dados com base em observações, questionários, estudos realizados por autores renomados, e dados do faturamento das empresas brasileiras para apresentar quais são os destaques do modelo de venda digital.

Assim sendo, as obras utilizadas nesta pesquisa foram livros e textos obtidos em sites especializados de estudos e pesquisas de e-commerce, da biblioteca virtual Pearson, e dados coletados de empresas que atuam no ramo virtual na cidade de Franca – São Paulo, através de um questionário sobre a fundação da empresa, incentivos e opiniões do cenário digital, com um comparativo entre os pontos de vendas físicos e o virtual.

### 3. COMÉRCIO ELETRÔNICO

Nos últimos anos, a demanda por produtos e serviços online cresce cada vez mais por conta da praticidade e a falta de tempo dos consumidores se deslocarem de uma loja física a outra.

Segundo o conceito de Albertin (2001):

“O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo os objetivos de negócio” (2001, p. 15).

O comércio eletrônico alterou a maneira das empresas trabalhar, e as empresas que demoraram se adaptar, estão perdendo espaço no mercado. Locadoras de filmes perderam espaço para a Netflix, e as companhias de taxis, para o Uber, por exemplo.

Segundo Graber (2012, p. 95), o e-commerce é a nova tendência mundial de compra e venda em que se possibilita a venda de produtos através da loja virtual. A definição abrange a oferta de bens e serviços on-line, vendas, pedidos de compra, transações, atendimento ao cliente e possível intensificação da relação com o cliente.

Consiste na realização de negócios por meio da internet, incluindo a venda de produtos e serviços físicos, entregues offline, e de produtos que podem ser digitados e entregues online, nos segmentos de mercado consumidor, empresarial e governamental (GRABER, 2012, p.95 apud LIMEIRA, 2003, p.38).

Diferente do pensamento da grande maioria do público, e-commerce não é apenas fechar negócio via internet, mas é também a troca de informações, comunicação entre dois ou mais indivíduos virtualmente, plano de marketing e divulgação em redes sociais, é um sistema de vários pontos da negociação interligados pela internet.

De acordo com Kotler (2017), os consumidores dispõem de tempo limitado para encontrar o produto ideal para examinar e avaliar as marcas, e ver se o produto tem o real valor esperado e se atenderá as suas necessidades. Além disso, o consumidor continua exposto a uma enorme quantidade de publicidade, ignorando-as por falta de conhecimento, recorrendo a fontes confiáveis como recomendações de amigos e família.

É possível supor que, apesar da quantidade de oferta que o consumidor encontra no mercado digital, é comum que busque informações e opiniões de pessoas próximas, com o intuito de evitar golpes ou se decepcionar com o produto final.

O investimento em marketing digital é de suma importância para o crescimento das empresas (DINO,2019). A troca rápida de informações e a alta

demanda de produtos, inovação e o grande número de concorrentes exigem que o produto seja apresentado da melhor forma para o consumidor e no melhor momento possível.

A empresa Google (2ª maior empresa em 2019 segundo a Revista Exame) utiliza o remarketing como ferramenta de “perseguição” ao cliente. O remarketing consiste basicamente em oferecer ao usuário anúncios de certos produtos que ele estava pesquisando em sua plataforma, para com isso apresentá-lo o que procura.

O excesso de propagandas e a aparição mesmo após a compra podem dar um resultado inverso para o consumidor, por causar estresse e levar a desistência da compra, para evitar este problema, as empresas precisam pensar bem em sua estratégia de marketing virtual.

Para os estudiosos do e-commerce Kalaoka e Robinson (2002 apud CAMPOS, 2012), o comércio digital é formado pelas atividades comerciais existentes no ambiente digital. Já para Walravens (2000 apud CAMPOS, 2012) o mercado eletrônico define as ações de compra e venda de serviços e produtos entre empresas, que são formuladas e finalizadas pela Internet.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), o e-commerce seria uma palavra genérica que define os processos de compra e venda que precisam do suporte eletrônico. Para estes últimos autores, os mercados on-line seriam como “espaços de mercado” virtuais e não se parecem com as “praças de mercado” físicas nas quais são vendidas – por meios eletrônicos – muitos produtos.

#### **4. EVOLUÇÃO DO E-COMMERCE NO BRASIL**

Segundo Schneider (2013) o e-commerce apresentou duas fases. A primeira foi, predominantemente, um fenômeno norte-americano. As páginas e os websites da internet em sua grande maioria, eram em inglês. A segunda, foi conhecida principalmente pela abrangência internacional com vendedores realizando negócios em diferentes países e idiomas.

O Quadro 1 apresenta as características-chave na primeira e segunda fase do e-commerce, de acordo com Schneider (2013). Vale ressaltar que esta tabela sofre mudanças constantes, pois são descobertas novas tecnologias e combinações.

Apesar de não existir registros oficiais, o primeiro e-commerce no Brasil foi a Book Net, uma livraria virtual fundada por Jack London, que entrou no ar em maio de 1995. O fato de não ter fotos dos produtos na época dificultava a decisão dos compradores no nascimento das lojas virtuais (SHNEIDER, 2013).

Para Fontenelle (2004), pesquisar novas tendências é imprescindível para as empresas apresentarem produtos inovadores. A previsão de tendências se torna uma ferramenta extremamente importante para se obter vantagem competitiva em um mercado tão dinâmico e com grandes variedades disponíveis para o consumidor

**Tabela 1** - Características-chave na primeira e segunda fase do e-commerce

Características do e-commerce	Primeira fase	Segunda fase
Internacionalidade	Dominante nas organizações norte americanas	As empresas globais em muitos países
Idioma	Inglês	Vários
Financiamento	Externo	Seu próprio capital
Tecnologias de conexão	Conexões lentas de internet	Banda larga
Tecnologias B2B	Baseou-se em uma 'colcha de retalhos' de comunicação e tecnologias de gerenciamento de registros	Cada vez mais está integrado com identificação por radiofrequência e dispositivos biométricos para gerenciar o fluxo de informações e produtos de forma eficaz
E-mail para contato com cliente	Não estruturada	Estratégias personalizadas
Publicidade e integração	Forma simples de publicidade on-line	Múltiplas abordagens de publicidade e uma melhor integração do e-commerce com os processos de negócios e estratégias existentes
Distribuição digital dos produtos	Pirataria generalizada devido à distribuição ineficaz dos produtos digitais	Novas abordagens para a venda e distribuição de produtos digitais
Vantagem inédita	Conta para garantir o sucesso em todos os tipos de mercados e indústrias	Leva ao sucesso apenas algumas empresas em determinado mercado e indústrias específicas

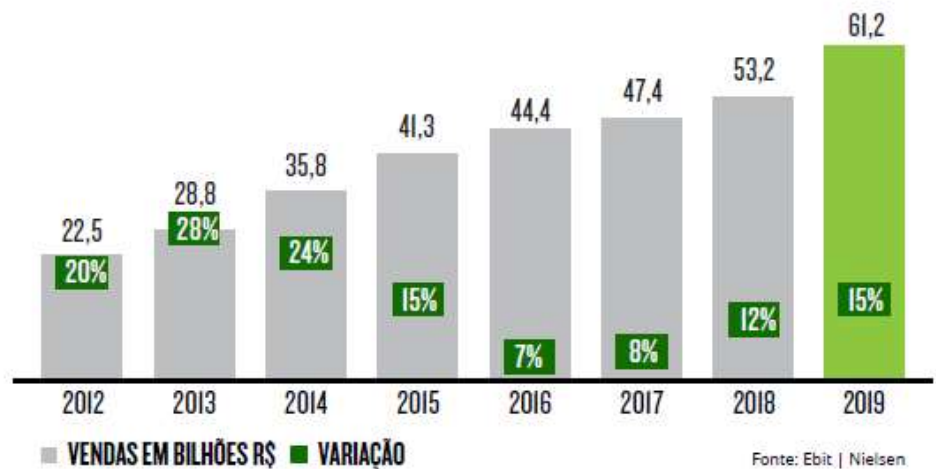
**Fonte:** Schneider, 2013, p.14

Abaixo temos no Gráfico 1 a apresentação do grande potencial do comércio eletrônico no Brasil. A partir da análise do histórico do faturamento deste segmento no país, é possível perceber que, mesmo em momentos de dificuldade, o comércio eletrônico apresenta aspectos positivos de crescimento.

**Gráfico 1: Crescimento do e-commerce no Brasil.**



FATURAMENTO	R\$ 61,2 bi	↑	15%
PEDIDOS	137 mi	↑	12%
TICKET MÉDIO	R\$ 447,00	↑	3%



Fonte: EBIT (NIELSEN 2019)

Com o elevado crescimento do e-commerce e da internet, cresce também a necessidade das organizações de construir uma estrutura adequada que comporte toda essa demanda. As empresas precisam ter em seu controle interno, sistemas interligados que possam auxiliar a controlar a oferta, atender toda a demanda solicitante, distribuir toda a informação do processo para os setores envolvidos durante todo o processo e oferecer uma maior velocidade na comunicação.

De acordo com Potter e Turban (2005 apud MENDES, p.5), existem diferentes tipos de canais no comércio eletrônico, assim como no mercado físico. Os quatro principais são:

#### 4.1. B2B – Business To Business (Empresa-Empresa)

É a forma em que envolve o comércio entre empresas, não envolvendo o consumidor final. Elas podem melhorar seus relacionamentos negociando os prazos para pagamento e entrega, preços etc. A Dell comercializa seus produtos para que sejam revendidos no varejo.

#### 4.2. B2C – Business To Consumer (Empresa-Consumidor)

Essa modalidade representa venda das empresas (varejistas) para o consumidor final. O consumidor escolhe o produto na plataforma online, efetua o pagamento, tendo a opção de retirar em loja ou receber o mesmo em casa. As lojas americanas e Magazine Luiza são exemplos claros disso.

#### **4.3. C2C- Consumer To Consumer (Consumidor-Consumidor)**

É a negociação eletrônica entre consumidores. É uma prática de negócio que cresceu muito no Brasil, pois é uma forma fácil de negociar um bem que não está em uso, com valor mais acessível que o praticado no mercado. Os meios mais conhecidos no Brasil são o mercado livre e a OLX.

#### **4.4. C2B- Consumer To Business (Consumidor-Empresas)**

É o modelo oposto do B2C, no qual a empresa informa sua intenção de compra aos seus consumidores e quem possui o que ela deseja, fazem a sua oferta. A Amazon por exemplo, compra aplicativos e livros de seus consumidores para revender.

### **5. VANTAGENS DO E-COMMERCE**

Afinal por que as empresas devem investir em e-commerce? Os dados de crescimento coletados pelo site Ebit não mentem e indicam que o investimento digital é sim um diferencial de mercado, as empresas que demorarem para adotar esse negócio certamente ficarão para trás. Segundo Venetianer em “Como vender o seu peixe na internet” (p. 212 a 215), foram apresentados quatro pontos que podemos tomar como influenciadores para iniciar as atividades no comercio eletrônico.

O primeiro deles é a Globalização da oferta. Com a internet as empresas fabricantes dos produtos conseguem oferecê-lo para vários países, facilitando para os clientes a necessidade de deslocamento para a compra.

Em segundo lugar temos a Atualização rápida, os catálogos dos produtos oferecidos estão sempre atualizados de acordo com a inflação, oferta e demanda. O processo de alteração de preços é simples e rápido, mantendo sempre um preço justo para análise dos compradores.

Tem-se o Custo menor, pois vender através da internet resulta em grandes economias no processo de distribuição e logística, marketing, e ligações telefônicas. Com estas economias, o preço final é reduzido, possibilitando as empresas de usarem um preço de venda mais atrativo e competitivo no mercado.

Por fim temos o ponto mais importante segundo Venetianer, Compras por impulso. Os sistemas integrados apresentam a quantidade de estoque disponível para comercialização, uma pesquisa apresenta quais produtos possuem uma lucratividade maior, aplicativos e programas que oferecem um frete mais em conta e com agilidade par ao consumidor. O que nenhuma empresa quer é apresentar na sua plataforma digital um produto

indisponível em seu estoque, perdendo vários clientes pela falta de sincronização em tempo real (ZYNGER, 2017)

Ainda segundo Venetianer, o e-commerce deixou de ser uma ideia e passou a ser real, principalmente com o avanço da globalização e a popularização da internet no território nacional.

### **5.1. E-Commerce Na Prática**

Visando dissertar sobre a visão da evolução do comércio eletrônico na nossa região, entrevistamos a empresa HostBear, especializada em programação e desenvolvimento de sites para pequenas e médias empresas, situada em Franca, iniciou suas atividades em 2017, em um momento que o mercado digital apresentou grande crescimento e prospecção de futuro. Inicialmente o mercado apresentou grande exigência de qualidade e baixo custo para se manter e se destacar diante da concorrência.

Algumas das vantagens no cenário digital que a HostBear encontrou no cenário digital é que as empresas que utilizam da plataforma digital para vendas têm um custo fixo já estimado, que gira em torno de meios de marketing, plataforma, servidores para manter sua estrutura no ar. Já no ponto físico, também conta com custos fixos que muitas vezes são maiores, pois precisa de funcionários, aluguel, licenças e alvarás que podem dificultar um pouco mais do que ter seu negócio no mundo digital e aumenta o custo final do produto.

Um dos pontos que ajudaram a HostBear em conquistar a confiança dos clientes é o desenvolvimento de plataformas personalizadas, onde a empresa busca sempre atender as necessidades dos clientes da melhor forma, implementar sites bem apresentados e com a identificação do produto a ser oferecido, além de trabalhar com a melhor infraestrutura para evitar problemas com picos de acesso, para que sua loja virtual funcione 24 horas por dia durante todos os dias.

Em 2012, a lanchonete X-Baskete iniciou suas atividades no meio digital, e levou cerca de cinco anos até se firmar. Uma das maiores dificuldades encontradas era a de conciliar os preços do cardápio com os custos para usar a plataforma digital. De 2012 para cá, as vendas tiveram um aumento de 30% e-commerce. Mas agora onde nos encontramos no meio de uma pandemia do novo COVID-19, as vendas da empresa subiram para 80% do total, ou seja, um crescimento de 50% por conta de uma pandemia impossibilitando pessoas a saírem de suas casas para realizar a compra do produto.

Segundo o analista da XP Investimentos, Pedro Fagundes, é previsto um crescimento médio anual entre 2019-2025 de 21% para o mercado de e-commerce do país – atingindo cerca 16% do total de vendas do varejo em 2023 (de 9,5% atualmente). A receita online deve aumentar 2,5 vezes no

período, atingindo R\$ 322 bilhões em 2025, espera-se que a concentração do mercado avance ainda.” As lojas virtuais são as maiores propulsionadoras de vendas por impulso, por ser mais fácil aos clientes encontrar o produto desejado com a publicidade. Esta tática segue o mesmo parâmetro das vitrines, que procuram sempre exibir os melhores produtos da loja para atrair a atenção das pessoas que passam em frente e consiga convencê-las a entrar no estabelecimento” disse o analista em uma entrevista concedida para a Infomoney.

O X-Basquete apontou como maior vantagem de seu negócio virtual a diminuição da necessidade de uma pessoa para realizar o atendimento e os seus produtos conseguiram alcançar as pessoas que se localizavam longe do estabelecimento, aumentando o número de clientes e expandindo suas fronteiras.

Após se consolidar no mercado, a HostBear apresenta hoje uma carteira de clientes variada, com vários seguimentos de mercado, e o serviço mais procurado são os projetos de divulgação por meio de marketplace (sites com grande quantidade de acessos), google advice e redes sociais com campanhas de advertisment, para atingirem um número maior de clientes, em busca de aumentar sua receita e se consolidar no mercado. O faturamento e crescimento apresentados por seus clientes no meio digital são superiores aos conquistados nos pontos físicos, pois com o e-commerce, o baixo custo acarreta um menor preço de venda, sendo mais atrativo.

A lanchonete X-Basketete realiza a divulgação por meio de redes sociais como Instagram, Facebook e WhatsApp. Na empresa também existe a divulgação terceirizada por uma plataforma de vendas (ifood) a própria empresa tem sua própria divulgação nos meios de comunicação como rádio, televisão e redes sociais. Todo o controle de onde o pedido veio, para onde vai, qual os comentários e avaliações dos clientes, são controlados e analisados por sistemas que colocam o vendedor o mais próximo possível do cliente.

## **6. TECNOLOGIA INTERNET DAS COISAS (IOT)**

A “Internet das Coisas” (IoT) se refere a uma revolução tecnológica que possibilita a conexão de equipamentos diversos, como eletrodomésticos, meios de transporte, roupas e maçanetas, dentre outros, à Internet e a outros dispositivos, como computadores e smartphones (ZAMBARDA, 2014).

Atualmente, podemos visualizar facilmente a IoT em ação. Uma pessoa tem em seu relógio um aplicativo que mede os batimentos cardíacos e transfere a informação para seu smartphone, que simultaneamente monta um relatório e encaminha para o banco de dados de um hospital para



acompanhamento; ou o carro conectado ao Bluetooth para reprodução de músicas enquanto o GPS apresenta a melhor rota a seguir.

Para Gago, Moyano e Lopez (2017) trata-se de uma plataforma que tem como base a conexão de objetos cotidianos. Nessa perspectiva, vários dos objetos que nos cercam estarão na rede de uma forma ou de outra e, para isso, a identificação por Rádio Frequência (RFID) e as tecnologias com rede de sensores passarão a ser utilizadas para dar conta deste desafio. Uma etiqueta de pedágio para passagem rápida pregada no vidro do carro ou aparelhos plugados em roupas nas lojas de departamento são exemplos práticos das RFID's em nosso cotidiano.

Segundo o estudo sobre varejo (ESTUDO, 2017), os varejistas estão investindo em tecnologias IoT desde beacons (pequeno aparelho que emite sinais intermitentes de ondas de rádio que conseguem localizar um smartphone em um determinado raio) até etiquetas de radiofrequência RFID com o objetivo de melhorar a experiência de compra na loja, redução de custos operacionais, geração de novos fluxos de receita e, principalmente, para sobreviver e prosperar na era do comércio digital.

As compras digitais deram origem a novos padrões de compra do consumidor, ilustrado pela crescente popularidade da compra online. Os beacons ajudam a controlar e acompanhar o estoque e a retirada/ devolução na loja, já que os produtos de ambos os canais físico e digital fluem através do canal. Com isso, é possível ter maior controle e organização para tomadas de decisão assertivas. (ESTUDO, 2017).

O varejo passa por mudanças, como por exemplo o modelo 'clique e colete', onde há a necessidade do varejista de ser ágil o suficiente para servir suas jornadas de compras multicanal sem problema, esse mecanismo explora serviços de entrega inovadores como entregar onde o cliente está, seja na sua casa, estacionamento entre outros.

O artigo "Estudo sobre o varejo" (ESTUDO, 2017) ainda aborda as principais motivações dos varejistas que dedicam parte dos lucros em investimento em tecnologia, que são: para a melhoria da experiência do cliente, gerar maior receita, redução dos custos operacionais, acompanhamento da concorrência e melhoria no gerenciamento do inventário.

## **7. O DIFERENCIAL DOS SISTEMAS IOT**

O mundo tecnológico está em grande crescimento e com muitas inovações nas empresas através do uso do sistema IoT. Ferramentas que trazem uma otimização nos serviços prestados. Temos como principal destaque de influência das tecnologias as oportunidades criadas para a evolução em todos os seguimentos de mercado, desde a agricultura até a área da saúde. Com tudo os benefícios que a internet das coisas pode trazer é

extremamente alta para as empresas permitindo que a economia em recursos financeiros seja grande, diminuição do quadro de funcionários, promove a redução de energia elétrica e amplia a vida útil dos equipamentos. Também sabemos que na questão de falha dentro das organizações tornam-se mais previsíveis, podendo ser corrigidos antes que aconteçam e causem prejuízo ao negócio. Por fim podemos analisar em diferentes áreas onde o IoT está presente e quais os benefícios que traz.

### **7.1. Área Da Saúde**

Na atual situação que estamos vivendo de pandemia pelo novo Covid-19, teve um aumento enorme da longevidade da vida das pessoas, trazendo diversas patologias relacionadas com a idade. Com isso, o uso de medicamentos controlados tem apresentado uma solução para o combate. Para ser preciso com uso da medicação precisasse ser seguido rigorosamente o horário da aplicação para ter a diminuição do avanço da doença.

Dados que apresentam no IBOPE de 2016, mostram que metade da população brasileira não costumam seguir as orientações médicas em relação aos horários que devem ser tomados os medicamentos. Em uma proposta para a solução do problema, pessoas que estão internadas em estado grave os hospitais utilizam essa tecnologia para facilitar o trabalho dos médicos e enfermeiros com prol do cuidado das pessoas em meio a pandemia que se encontra no país. (Schemberger, 2016)

Com os sistemas IoT podemos melhorar tanto a vida dos pacientes como também otimizar equipamentos de medição e coleta de dados de exame. Um outro exemplo que podemos dar é o hospital Albert Einstein, que desenvolveu um projeto aplicando o sistema que integra todos os monitores de pressão e temperatura, com um sistema que realiza o cruzamento de dados. Também no mesmo local foram investidos 5 milhões de reais e já suporta a IoT em suas funções mais básicas, com isso, tem-se um controle mais fácil sobre as ações e mais agilidade em processos internos em clínicas e dos consultórios da rede (AEVO, 2017).

### **7.2. Área De Mercados**

No mundo dos negócios, a IoT se destaca no agronegócio com o equipamento de irrigação. Nele podem ser feitas previsões mais precisas sobre as condições do solo e do tempo, além disso ela também pode ser implantada no gado, por meios de sensores, por exemplo, fazendo o monitoramento do animal. Mas o principal diferencial no agronegócio são as máquinas acopladas em uma colheitadeira, com ela pode ser feito o mapeamento e tornando assim mais fácil a identificar as melhores áreas a serem explorados. O plantio é mais

preciso com os relatórios adquiridos e processados de forma precisa. (AEVO, 2017).

Na indústria também é usada IoT, pois ajuda no aumento da produtividade do maquinário e até mesmo na automatização (AEVO, 2017). Além disso sensores da planta podem ser mapeados para definir a necessidade de otimização e demanda dos suprimentos. Isso tudo ocorre por meio de sensores que é transmitido pelo sistema e enviado para monitorar todo o funcionamento dos equipamentos.

No varejo, a internet das coisas por ser colocada no estoque e na estrutura. Com prateleiras inteligentes, por exemplo, é possível monitorar o que entra e sai na empresa, gerando assim relatório de vendas mais dinâmico em tempo real. Caminhões, contêineres, caixas e até mesmo esteiras podem ser monitorados com informações úteis, como podemos observar na Amazon Go, um mercado da Amazon em que os clientes conseguem comprar sem utilizar dinheiro, tudo com uma conta no aplicativo e sensores conectados aos produtos e aparelhos celulares.

### **7.3. Área De Segurança**

No mercado de segurança o sistema IoT já está muito familiarizado, pois a tecnologia no meio de monitoramento está avançando a cada que passa com vários métodos diferentes. Com o uso de câmeras IP, que se conectam a qualquer rede de internet e podem ser programadas à distância para enviar informações e gravar imagens apenas quando as detectam algum movimento. Para uso dessa plataforma é um pouco valorizada, e com o passar dos anos é que diminua o preço para que mais pessoas tenha acesso a essa tecnologia e se sintam mais seguras o monitoramento desse equipamento.

Além disso a internet das coisas pode trazer ganhos significativos em produtividade. Com monitoramento inteligente e de tempo real, as chances de ser um alarme falso reduzem bastante e outra vantagem que pode ser fornecida é a rapidez das informações para o cliente da situação da sua região. Assim os sensores podem ativar o fechamento de portas e janelas para que a invasão não se realize, trazendo segurança e conforto para a pessoa que adquirir o sistema em sua residência.

### **7.4. Smart Cities (Cidades Inteligentes)**

As cidades estão se tornando mais tecnológicas e inovadoras, utilizando de IoT e Machine Learning conectados a sensores para processar os dados de vários setores existentes na cidade que estão conectados entre si, com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos (MATOS, 2018). Em Smart Cities, podemos usar como exemplo de conexão entre IoT a

iluminação inteligente das áreas públicas, monitoramento do consumo dos postes, notificação ao responsável sobre necessidades de manutenção e otimização do consumo energético.

Segundo o Portal Inteligência Corporativa, um outro exemplo que podemos identificar é a automação no trânsito, com estacionamentos onde aplicativos mostram vagas disponíveis, pagamento automático de zonas azuis, avisos de revezamento de placas, e até mesmo estudos para o desenvolvimento de carros autônomos. A informação circula em alta velocidade, no trânsito, o motorista pode ter acesso sobre o status da via em que irá circular, podendo evitar engarrafamentos e seguir em vias seguras.

O meio educacional também está se adaptando a IoT para otimização do aprendizado, onde os alunos conseguem uma troca de informações rápida, acesso a bibliotecas virtuais e laboratórios mais avançados, porém a principal dificuldade são os elevados custos de se montar um sistema completo e que funcione de forma eficiente e objetiva (MATOS 2018).

## **8. DESAFIOS ENCONTRADOS NO SISTEMA IOT**

O sistema IoT traz muitos benéficos para áreas como a medicina, na segurança e no mercado que está sendo segmentado na parte agrícola, industrial e varejista. Porém também existem alguns desafios que se encontra no meio da execução do sistema.

O primeiro desafio que se encontra é manter a confidencialidade da informação, os dispositivos conectados geram informações que podem ser transmitidos dados basicamente por sensores e pequenos sistemas operacionais, com isso podem ser facilmente hackeados. Podendo vazar informações da sua empresa, de sua residência e informações pessoais.

Outro desafio encontrado é manter a integridade e disponibilidade da informação, caso se chegar informações erradas como deve ser feito para a solução do problema. Sempre manter a manutenção em dia, principalmente da rede de internet pois caso vier a faltar, não se perdem informações e tempo diante desde problema, é necessário não depender 100% do sistema.

O terceiro desafio a ser enfrentado é a infraestrutura que pode trazer impactos para a tecnologia que irá passar a informação para o gestor. Sempre deverão ser repensadas as linhas que transmite internet no interior da empresa e que adaptação seja como por exemplo um data center adaptado para a segurança de dados e saturação das informações.

## **9. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tomamos com base que, a partir de leituras e do estudo realizado sobre o comércio eletrônico que as empresas em geral, estão vivendo cada vez mais em um ambiente extremamente competitivo. Pensando nisso, elas precisam trabalhar em cima de inovação e um diferencial para serem destacadas no mercado.

As empresas podem trabalhar em cima de vários aspectos para buscar este diferencial, um deles é dedicar parte dos lucros auferidos para investimento em tecnologia IoT. Como também mencionado nos estudos da Ebit, mesmo após momentos de turbulência econômica, a plataforma digital continuou em crescimento demonstrando alcance em novos potenciais de mercado. Atualmente vivendo a “Crise do Corona-virus”, podemos enxergar o crescimento das empresas varejistas como Magazine Luiza e a Via Varejo no mercado financeiro, apresentando resultados acima do esperado e com o enorme investimento em e-commerce (Infomoney 2020).

A internet apresenta grandes condições e possibilidades para crescimento das empresas. Uma boa estratégia de divulgação consegue atingir um grande número de pessoas, com um custo baixo e acessível. É fato que o comércio eletrônico deixou de ser uma ideia para se tornar real, após pesquisas e dados estatísticos podemos concluir que esta ferramenta tem um poder incrível de impulsionamento nas vendas (VENETIANER, 2000).

Um grande avanço tecnológico no mercado (além da adesão das empresas ao e-commerce), é o investimento em tecnologias IoT, e conforme os estudos de Aevo, podemos verificar que ela está presente em todos os seguimentos, como na segurança, saúde, mercados e até na gestão pública. As vantagens de IoT é conseguir trocar informações entre aparelhos de forma rápida e precisa, reduzindo custos e evitando as falhas humanas.

Hoje com a IoT, uma pessoa com problemas cardíacos pode ter um relógio contador de batimentos cardíacos interligado com o celular com o intuito de apresentar os dados e enviar relatórios para o seu médico, informando as regularidades e o andamento do tratamento indicado. A internet das coisas presente nas cidades melhora a qualidade de vida dos cidadãos com o controle de trânsito, iluminação das cidades, sistemas de identificação de irregularidades e agilidade na assimilação de dados. (MATOS, 2018).

Conclui-se então que com a aposta no e-commerce e investimentos em novas tecnologias, a empresa reduz custos operacionais, acompanha os passos da concorrência, garante maior marketshare e principalmente assegura ao cliente melhor experiência de compra.

A inovação sobre IoT abrange várias áreas, podendo otimizar e melhorar a maneira de trabalhar, seja na saúde, no campo ou nas indústrias. A valorização da automatização nos processos ainda será um desafio do marketing, especialmente na fase que estamos passando. No entanto a

inovação da implementação do IoT pode ser um start significativo nos processos internos empresariais. A inovação da internet das coisas não é apoiar em um modismo, mas sim fazer com que todos os produtos tenham opções otimizáveis com a tecnologia disponível.

## REFERÊNCIAS

AEVO, 2017: Internet das coisas (IoT) e a inovação nas empresas. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/internet-das-coisas-iot-e-a-inovacao-nas-empresas/>. Acesso em: 20 de março de 2020.

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. Colaboração de Rosa Maria de Moura. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

BARBOSA, Vanessa, 2019: As 20 marcas de tecnologia mais valiosas do mundo. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/as-20-marcas-de-tecnologia-mais-valiosas-do-mundo/>. Acesso em 20 de março de 2020.

DINO, 2019: Marketing Digital é fundamental para o crescimento das empresas. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/marketing-digital-e-fundamental-para-o-crescimento-das-empresas,c85b1750c8dc33535a006e6800fb85dfdwdyprog.html>. Acesso em 15 de fevereiro de 2020.

ESTUDO SOBRE O VAREJO 2017: “levando a automação e a personalização para novos níveis”. Disponível em: [https://www.zebra.com/content/dam/zebra\\_new\\_ia/en-us/solutionsverticals/vertical-solutions/retail/vision-study/retail-vision-study-2017-pt-br.pdf](https://www.zebra.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/solutionsverticals/vertical-solutions/retail/vision-study/retail-vision-study-2017-pt-br.pdf). Acesso em: 20 de março de 2019.

FONTENELLE, Isleide. Os caçadores do cool. Em publicacicon: Lua Nova, no. 63. CEDEC, Centro de Estudos de Cultura Contemporânea. São Paulo, Brasil: Brasil. 2004.

GAGO, C. F.; MOYANO, F.; LOPEZ, J. Modelling trust dynamics in the Internet of Things. Information Sciences, v. 396, p. 72-82, Agosto de 2017.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GRABER, Giuliana. Comunicação integrada ao marketing no e-commerce. São Paulo: ECCOM, 2012.

GUBBI, J.; BUYYA, R.; MARUSIC, S.; PALANISWAMI, M. Internet of Things (IoT): a vision, architectural elements, and future directions. Future Generation Computer Systems, v. 29, n. 7, p. 1645-1660. setembro de 2013.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan; Tradução: KORYTOWSKI, Ivo. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

MARTINS, Everton. Entrevista: Técnica de coleta em pesquisa qualitativa. Blog PPEC, Campinas, v.8, n.1, ago. 2018. ISSN 2526-9429. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/blog/index.php/2018/08/15/entrevista/>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2020.

MATOS, Renata, Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/internet-das-coisas/> Acesso em: 04 de maio de 2020.

MENDES, Renann. Disponível em: <https://www.profissionaldeecommerce.com.br/e-bit-numeros-do-e-commerce-no-brasil/> Acesso em: 05 de março de 2019.

MORAIS, Felipe. Planejamento estratégico digital. – São Paulo: Saraiva, 2015.  
PALMA, Fernando. “O Lado Obscuro da Internet Das Coisas” Disponível em: <https://www.portalgsti.com.br/2016/09/os-05-principais-desafios-da-internet-das-coisas.html> Acesso em 02 de maio de 2020.

POTTER, Richard. TURBAN, Efraim. RAINER, Kelly. Administração de Tecnologia da Informação. 3. Ed. – São Paulo: Campus, 2005.  
Comschool: A História do e-commerce no Brasil. Disponível em: <https://news.comschool.com.br/historia-primeiro-e-commerce-no-brasil/> Acesso em: 10 de Fevereiro de 2020.

RIZERIO, Lara: “as novas recomendações após o salto das ações de e-commerce” Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/via-varejo-desponta-como-preferida-ante-magalua-e-b2w-as-novas-recomendacoes-apos-o-salto-das-acoes-de-e-commerce/> Acesso em 30 de Julho de 2020.

SCHNEIDER, G. P. Eletronic commerce. 9. Ed. Canada: Cengage Learning, 2011.

SEGWARE, “IoT para o mercado de segurança” Disponível em: <https://www.segware.com.br/blog/p/iot-para-o-mercado-de-seguranca> Acesso em 03 de maio de 2020.

VENETIANER, Tomas. Como vender o seu peixe na internet – 4. Ed. - São Paulo: Elsevier, 2000.

WEBSHOPPERS EBIT 2019: Faturamento do E-commerce no Brasil em 2019. Disponível em: <https://www.climba.com.br/blog/faturamento-do-e-commerce-no-brasil-em-2019-deve-atingir-61-bilhoes/>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2020

ZAMBARDA, Pedro. Internet das Coisas: entenda o conceito e o que muda com a tecnologia. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2014/08/internet-das-coisas-entenda-o-conceito-e-o-que-muda-com-tecnologia.html> . Acesso em: 20 de março de 2019.

ZYNGER, Sidney. Sistemas integrados são tendência para o e-commerce. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/sistemas-integrados-tendencia-e-commerce/>. Acesso em 18 de março de 2020.



## **A UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O AUMENTO DO FATURAMENTO E EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS**

Tatielle Mendes de Sousa  
tatiellesous@hotmail.com

Cyro de Almeida Durigan  
cyro@facef.br

### **1. INTRODUÇÃO**

Seja qual for o tipo de empresa, um dos seus maiores intuitos é crescer no mercado, conquistar clientes e, conseqüentemente, aumentar seu faturamento. Para isso existem várias maneiras de se alcançar esses objetivos e cabe ao administrador montar estratégias e colocar em prática todos os métodos de acordo com o negócio. Um dos fatores responsáveis para auxílio ao administrador é o setor de marketing, que tem contribuído significativamente para a expansão das organizações, através de estratégias importantes que toda companhia deveria empregar.

Um bom marketing é essencial para o sucesso de qualquer empresa e, segundo Kotler; Keller (2006, p. 04), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente”.

Estratégia é definida como um plano de ação criado para atingir determinados objetivos. A estratégia de marketing é um conjunto de ações para propagar os pontos fortes de um produto ou serviço, contribuindo positivamente para o aumento da credibilidade e imagem da empresa, sendo que seu maior propósito é evidenciar a organização no mercado. Para isso é essencial criar um planejamento estratégico que permita que a empresa utilize com sabedoria seus investimentos e aumente seu faturamento.

O faturamento de uma organização refere-se a todo dinheiro que entra no caixa das vendas que foram realizadas em determinado período, ou seja, é a receita gerada pela venda dos produtos ou serviços. Sem ele o negócio não sobreviveria, pois é através dele que se chega ao lucro líquido. Vale ressaltar que lucro e faturamento não são a mesma coisa, segundo Müller (2007, p. 38), “o lucro é conceituado, geralmente, como a diferença entre o montante da receita bruta deduzida dos custos das vendas ou serviços diretamente imputáveis a essa receita”. A intenção de aumentar o faturamento é chegar a um lucro líquido cada vez maior.

O presente artigo tem como objetivo relatar algumas das estratégias de marketing que podem ser utilizadas para proporcionar o aumento do faturamento das organizações, na busca pela ampliação dos

negócios, utilizando métodos eficazes para obter o sucesso da empresa. Este tema é de extrema importância, pois contribui para a sobrevivência da empresa, visto que é uma temática que gera interesse para todos os tipos de empreendimento. Foram citados métodos essenciais, porém simples e fáceis de serem colocados em prática por qualquer tipo de negócio, auxiliando os empreendedores/administradores nesta problemática.

Para isso, a metodologia do artigo foi desenvolvida por meio de uma pesquisa exploratória fundamentada em dados secundários e conteúdos discutidos durante o processo discente relacionado com este tema. Assim, o referencial teórico baseia-se em autores como Kotler; Armstrong (2015), Kotler; Keller (2006), Cardoso; Salvador; Simoniades (2015).

O restante deste artigo está organizado da seguinte maneira: no tópico 2 será retratada a importância do planejamento estratégico de negócios; no tópico 2.1 como fidelizar e buscar novos clientes; tópico 2.2 criação de valor para o cliente; tópico 2.3 marketing digital; tópico 2.4 definir corretamente o preço dos produtos/serviços; 2.5 a importância do mix de marketing e por fim, as conclusões seguidas das referências que são apresentadas nos tópicos 3 e 4 respectivamente.

## **2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS**

O planejamento estratégico organizacional trata-se da criação e aplicação de recursos para alcançar os objetivos que a empresa almeja.

Segundo Ossamo (2020) um planejamento estratégico adequado, possui uma melhor percepção sobre as mudanças nos ambientes internos e externos, identificando os problemas que podem surgir ao longo do caminho e as oportunidades de melhoria. Através disso, as empresas tornam-se menos expostas as mudanças que podem ocorrer no mercado.

É necessário conhecer o próprio empreendimento, para tanto, primeiramente deve-se estipular qual é a missão, visão e valores da empresa. “A missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da sua empresa perante os clientes” (DAL’BO, 2009). A visão é a definição do que a empresa deseja para o futuro. Já os valores são “os conceitos e princípios que norteiam todas as ações e atitudes práticas do seu negócio” (TEIXEIRA, 2018).

Após essa definição recomenda-se constituir uma análise SWOT, conhecida também como análise FOFA, que nada mais é do que uma ferramenta mercadológica para conhecimento de mercado, que define parâmetros relacionados aos ambientes interno e externo de uma organização e é utilizada para auxiliar a organização a definir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do seu negócio. Esta estratégia envolve uma análise do ambiente interno e externo da companhia.

Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças): uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macro ambientais e significativos agentes micro ambientais que afetam sua capacidade de obter lucros. [...]

Análise do ambiente interno (forças e fraquezas): uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas (KOTLER; KELLER, 2006, p. 50-51).

Em seguida, após fazer estas análises para conhecer melhor a organização, pode-se determinar metas para dar início ao planejamento. As metas são um conjunto de objetivos que visam o crescimento das vendas, participação no mercado, inovação e lucratividade.

Um bom planejamento estratégico indica o melhor caminho a ser seguido pela empresa, além de determinar uma visão futura dos negócios através dos esforços organizacionais concebendo uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave. A primeira consiste em gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda área-chave envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição da empresa nesse mercado. A terceira área-chave implica o estabelecimento de uma estratégia para cada negócio, como uma tática para atingir os objetivos de longo prazo (KOTLER, 2005, p. 68).

O planejamento estratégico é a base de todas as ações que serão desenvolvidas futuramente pelas organizações, em todas as áreas organizacionais. Fica à cargo de cada organização o desenvolvimento dos seus planos de ação como, por exemplo, o desenvolvimento do plano de marketing, que deve ser elaborado de acordo com as necessidades e objetivos a serem atingidos, projetando sempre expandir no mercado e, conseqüentemente, o aumento do faturamento da organização.

## **2.1. Fidelizar E Buscar Novos Clientes**

Os clientes são a base dos negócios, sem eles o empreendimento não seria absolutamente nada, já que o cliente é a única fonte de renda das empresas e elas dependem deles para sobreviverem. Aumentando o número de clientes conseqüentemente as vendas e a receita irão aumentar também. Ao alcançar este objetivo é preciso estar preparado para lidar com novas situações como, por exemplo: aumentar o estoque, controlar a qualidade e o atendimento diante a quantidade demandada, contratar novos funcionários, dentre outras circunstâncias que podem ocorrer.

A busca por vender mais para os clientes antigos também ajuda no aumento da receita, visto que, conhecê-los melhor, demonstrando um relacionamento mais próximo, será possível identificar novas oportunidades de

negócios. Através da fidelização os consumidores antigos estarão mais propensos a realizar novas aquisições.

A satisfação total dos clientes influencia bastante na fidelização do mesmo. A empresa deve medir a satisfação dos compradores constantemente, para saber se elas gostaram do atendimento, já que um cliente satisfeito permanece fiel por muito tempo, além de comprar mais e falar bem da empresa e de seu produto/serviço, tornam-se menos sensíveis ao preço também.

Para a organização é mais vantajoso, inclusive financeiramente, a fidelização e decorrente manutenção dos clientes do que a conquista de novos consumidores. Desta forma, comprova-se a importância da fidelização pois através disso que a empresa conseguirá vender mais, gastando menos com métodos que buscam novos clientes e conseqüentemente conseguirá conquistar seus objetivos.

“Existem várias maneiras de medir a satisfação do cliente. Levantamentos periódicos, podem monitora-la diariamente. É possível também fazer perguntas adicionais aos entrevistados para medir a intenção de recompra” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 144). As empresas também podem controlar a quantidade de clientes que pararam de comprar e buscar compreender por qual motivo isto ocorreu.

“Uma boa gestão do relacionamento gera a satisfação dos clientes. Por sua vez, clientes permanecem fiéis e falam bem da empresa e de seus produtos” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 20).

Existem alguns sistemas de gestão de relacionamento com o cliente que auxiliam nesta imposição. Um dos mais utilizados é o Customer Relationship Management (CRM) que, traduzido para o português, significa Gestão de Relacionamento com o cliente.

Os bons sistemas de CRM fornecem dados e ferramentas analíticas para responder a perguntas como: qual é o valor ao longo do tempo de determinado cliente para a empresa? Quem são os mais fiéis? Quem são os mais lucrativos? E o que desejam comprar? As empresas podem então usar as respostas para conquistar novos clientes, oferecer melhores serviços e suporte aos atuais, personalizar suas ofertas com maior precisão em relação às preferências do comprador e oferecer valor contínuo para reter os clientes lucrativos (LAUDON, K.; LAUDON J., 2011, p. 267).

A satisfação também está ligada a qualidade dos produtos e serviços.

A qualidade faz parte do vocabulário de quase todas as pessoas. Ao comprarmos uma roupa, verificamos se o tecido é firme, se suportará o uso de lavagens constantes sem deformar nem perder a cor, se tem um bom acabamento etc. Todos sabemos o que é qualidade e associamos a aquilo que é bom (MELLO, 2011, p. 03).

Pode ser citado como um exemplo de fidelização de cliente, uma mulher que sempre faz suas unhas na mesma manicure, pois a mesma já se adaptou aos seus gostos e estilo. Ela não irá perder essas vantagens de ser atendida por alguém que já a conhece, para se arriscar em fazer o serviço com outra pessoa que talvez não deixe o tamanho de sua unha como gosta, por exemplo.

Várias empresas têm aplicado estratégias de ofertas, promoções e pacotes especiais importantes para a fidelização de novos clientes. Este fator será aprofundado melhor no tópico 2.4 deste artigo.

A empresa pode buscar novos usuários entre os compradores que poderiam usar o produto, mas não fazem (estratégia de penetração no mercado), entre aqueles que nunca usaram o produto (estratégia de novo segmento de mercado) e entre aqueles que moram em outros locais (estratégia de expansão geográfica) (KOTLER, 2005, p. 170).

Pensando em tudo o que foi referido “quanto mais estreito o laço entre empresa e cliente, mais forte o custo de mudança positivo e, portanto, maior a chance de fidelização do cliente” (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p. 84).

## 2.2. Criação De Valor Para O Cliente

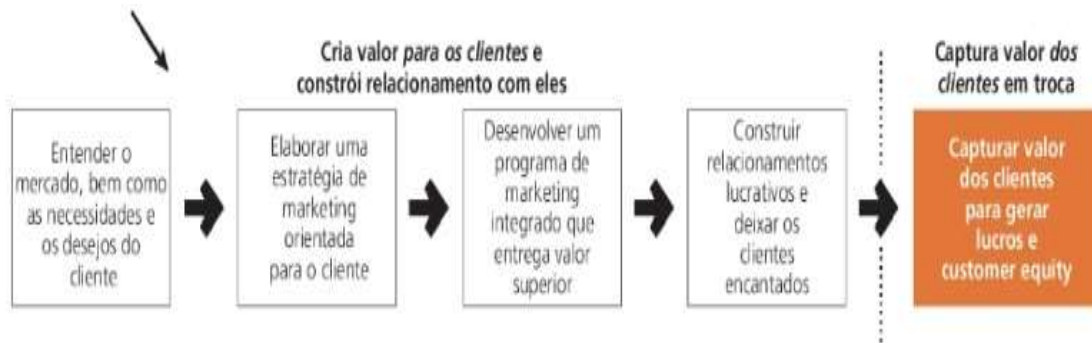
Os clientes são insubstituíveis no processo de vendas. Para o marketing, o valor não é o preço pelo qual o cliente irá pagar por determinado produto ou serviço, e sim aquilo que ele pode agregar para o consumidor. Por exemplo: uma determinada cliente vai até uma loja de bolsas e acessórios e decide comprar uma bolsa de uma marca conhecida no mercado que possui um valor mais alto, ao invés de comprar uma com um preço mais acessível. Isso significa que a cliente valoriza o status, o sentimento ao adquirir tal produto, ou seja, o valor que ela tem pelo mesmo.

Atualmente, os profissionais devem saber qual a melhor maneira de criar valor para seus clientes e conduzir um bom relacionamento com eles.

As empresas com grande destaque na área de marketing entendem o mercado e as necessidades do cliente, elaboram estratégias de marketing que criam valor e encantamento para o cliente e constroem um sólido relacionamento com ele. Em troca, essas empresas capturam o valor dos clientes na forma de vendas, lucros e fidelidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 02).

O processo de criação de valor para o cliente pode ser ilustrado através de cinco etapas que permite visualizar e entender melhor esta metodologia, como demonstrado da figura 1 a seguir:

**Figura 1:** Um modelo simples do processo de marketing.



Fonte: KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 05.

“Esta importante figura traz um resumo do marketing. Ao criar valor para os clientes, as empresas capturam valor dos clientes em troca” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 05).

Para chegar a tal resultado é necessário idealizar concepções básicas perante os consumidores. Quais são suas necessidades, compreender seus desejos, possuir uma troca de relacionamento com um bom atendimento, dispor de um diferencial interessante e principalmente criar uma experiência satisfatória com eles.

Criar valor para os clientes também está diretamente ligado a satisfação dos mesmos.

A satisfação do cliente depende do desempenho que ele percebe do produto em comparação com suas expectativas. Se o desempenho não corresponde às expectativas, o comprador fica insatisfeito. Se corresponde às expectativas, ele fica satisfeito. E, se excede as expectativas, ele fica altamente satisfeito ou encantado (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 13).

Um grande exemplo de empresa que criou valor para o cliente e conquistou o seu espaço no mercado é a Havaianas. “A marca Havaianas começou há 50 anos como um chinelo básico para trabalhadores humildes que trabalhavam em obras ou plantações aqui no Brasil” (ESTÚDIO ROXO, 2017). Com o passar do tempo a organização precisou se reinventar no segmento, uma vez que novos concorrentes surgiram e, dessa forma, a empresa alterou seu foco, passando a captar outros segmentos de públicos. Através da ligação da marca com novos tipos de garotos propaganda, como celebridades brasileiras e internacionais, começaram a utilizar a marca agregando um grande valor aos produtos, ganhando seu espaço no mercado. Desta forma, as vendas aumentaram e, conseqüentemente, o faturamento também. Para tanto, a Havaianas possuía um foco constante em inovação, publicidade e a necessidade de satisfazer os desejos dos clientes.

O compromisso de qualquer negócio é oferecer valor para o consumidor em busca de um rendimento mais alto. “Em uma economia extremamente competitiva, uma empresa só pode vencer ajustando o processo

de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 34).

### 2.3. Marketing Digital

O marketing digital surgiu após a popularização da internet, na década de 1990, quando houve a modernização da maneira das empresas se comunicarem com seus consumidores.

Atualmente, o marketing digital é constituído através de estratégias de marketing aplicadas e adaptadas à internet.

O marketing digital é o conjunto de atividades de marketing executadas por uma empresa com o objetivo de atrair mais consumidores, criar um relacionamento mais próximo e construir uma identidade de peso no mercado (RODRIGUES, 2017).

O marketing digital condiz como um auxílio para que todas as outras estratégias citadas neste artigo sejam eficientes.

As interações em mídias digitais são cada vez mais importantes, uma vez que o número de pessoas que utilizam este meio vem crescendo cada vez mais ao longo dos anos, gerando uma relação mais favorável com o cliente. Simplificando, a organização faz determinada campanha ou publicação na qual os consumidores podem interagir, opinar e até mesmo indicar para outras pessoas criando um engajamento significativo. Desta forma é preciso estar sempre conectado com tudo o que está acontecendo em volta da empresa, quais publicações/campanhas tiveram um empenho melhor, para que assim seja determinado os futuros esforços fundamentais para que a empresa cresça o empreendimento.

Para ingressar neste meio é preciso pensar nas seguintes perguntas, segundo Cardoso; Salvador; Simoniades (2015, p. 21):

Quem é o público?  
Como vou alcançá-lo?  
Que tipo de informação este público quer?  
É preciso ter uma visão de onde se pretende chegar.

Para alcançar estas respostas é preciso fazer um planejamento pois empresas que não sabem responder este tipo de pergunta, não sobrevivem por muito tempo no mercado.

Segundo Vettori e Ferreira Junior (2013, p. 6), citado por (FERREIRA JUNIOR; AZEVEDO, 2015, p. 52) “o marketing digital por si só pode gerar ótimos resultados, porém, se for aplicado em conjunto com táticas do marketing tradicional, o efeito será o melhor possível”.

A internet é a maior fonte de informação de todas, as empresas que não constituem este recurso ficam para trás da concorrência. Por este motivo, é importante investir cada vez mais neste meio.

O grande diferencial da internet e do marketing digital é poder fazer algumas coisas que o meio tradicional não permite: medir e segmentar. Quando conseguimos direcionar o conteúdo para o público correto e ter métricas de resultados, podemos adaptar ou modificar nossas ações para uma assertividade muito maior- e ainda com o principal- reduzindo custos operacionais (CABRAL, 2020, p.11).

Visando um marketing digital de sucesso é fundamental dispor de profissionais capacitados e ferramentas compatíveis com o negócio, com o propósito de aumentar a visibilidade criando conteúdos digitais que conduza um relacionamento significativo com público e, assim, aumentar a quantidade das vendas.

#### **2.4. Definir Corretamente O Preço Do Produto/Serviço**

O preço não é apenas um número pelo qual os consumidores irão pagar por determinado produto ou serviço, existem vários fatores até chegar a tal conclusão. “O preço é um dos mais importantes elementos na determinação da participação de mercado e da lucratividade de uma empresa” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 318).

Segundo Wernke (2005, p. 147), “a adequada determinação dos preços de venda cada vez mais é a questão fundamental para a sobrevivência e crescimento das empresas, independente do porte ou área de atuação”.

Definir corretamente o preço do produto/serviço afeta diretamente o faturamento da empresa, e a busca por crescimento empresarial fez com que aumentasse a necessidade de novos modelos de controle e desenvolvimento em relação à precificação. É importante ressaltar que o preço pode prejudicar a imagem da organização e que os administradores devem estar sempre atentos ao que os concorrentes estão fazendo.

A precificação pode ser realizada através da definição estabelecida nos custos que a organização tem, como os Custos Fixos, que não variam, isto é, todos os meses, independente do faturamento, a empresa deve pagar o mesmo valor, e os Custos Variáveis, que são aqueles alterados proporcionalmente, de acordo com a produção ou atividade da empresa.

Visto isso, é necessário verificar quais são os custos de produção, distribuição e venda da empresa com o intuito de calcular um preço vantajoso, mas sem deixar a qualidade de lado. Conforme aumenta a demanda, aumenta a produção, diminuindo os custos fixos proporcionalmente e proporcionando um aumento na receita da empresa.

Dentre esses fatores é fundamental considerar o valor que o cliente tem pelo produto/serviço. Neste caso a qualidade e o preço acessível devem se sobressair resultando na conquista por clientes fiéis.



A determinação dinâmica de preços oferece muitas vantagens para as empresas, e é utilizada principalmente no e-commerce, onde é possível analisar seus bancos de dados para classificar os desejos de um determinado consumidor, incentivar seus recursos, individualizar promoções que se encaixam com este comprador e por fim determinar o preço correto perante esta análise.

Existe também a determinação de preço baseada na concorrência, que nada mais é do que estabelecer o preço com base no mercado, tendo em vista os concorrentes. Nesta estratégia deve-se tomar cuidado com a guerra de preços entre as organizações. Geralmente ela se inicia quando uma empresa começa a diminuir os preços para se desfazer de um estoque ou na tentativa de conquistar maior número clientes. A concorrência, por sua vez, corresponde com outra redução e depois que a “guerra” se inicia dificilmente é possível voltar os preços como eram antes.

Diante desta situação o melhor a fazer é elaborar uma análise detalhada procurando saber se o desconto do concorrente será permanente, avaliar todas as saídas que não seja a de redução de preços igual da concorrência, criar uma linha alternativa de produtos, confundir o concorrente por meio da precificação, aplicar estratégias de benefícios (cupons de desconto, bonificações, parcelamentos especiais, desconto por quantidade, entre outras). Somente depois de todas essas considerações deve-se efetuar a tomada de decisão.

Conhecer o cliente é fundamental no processo, por este motivo é preciso identificar um público alvo para analisar quais as condições financeiras dos compradores e qual será sua porcentagem de consumo, desta forma terá uma provisão de vendas, isto é, uma concepção em relação aos custos e faturamento.

Para se destacar frente a concorrência e faturar mais, as empresas empregam vários métodos de precificação para conseguir chamar a atenção dos consumidores. Desta forma, segundo Kotler:

- Preço psicológico: um dos mais utilizados é o preço psicológico não arredondado que é aquele onde o estabelecimento aplica o preço em centavos não exibindo valores arredondados. Exemplo: 1,99; 15,99; 59,90; 19,99 etc.
- Preço por status: neste ponto os produtos dão prestígio ou reputação para os compradores, fazendo com que o preço seja apenas um detalhe. Exemplo: Apple, Montblanc etc.
- Preço de pacote: as pessoas pensam que estão pagando mais barato por um produto em um só pacote, mas na verdade todo o valor benéfico para a empresa já está incluso. Exemplo: pacotes de viagens.

- Preço isca: conduz o cliente ir até a empresa comprar um determinado produto e ele acaba comprando outros além do que planejava. A maioria das vezes quem mais utiliza está técnica são os supermercados.
- Preço por ocasião: é quando as empresas estabelecem preços promocionais em certas épocas para atrair clientes. Exemplo: promoção de ovos de páscoa.
- Preço geográfico: é empregado quando existe uma variação entre os preços de diferentes regiões. A empresa pode escolher entre os métodos, CIF (incluir mercadoria, seguro e frete em um só preço), FOB (livre a bordo, ou seja, o frete e o seguro são por conta do comprador) e C & F (o preço do vendedor inclui o transporte, mas assim que o cliente recebe a mercadoria os direitos de propriedade são transferidos).

As organizações podem oferecer também, descontos por quantidade, desconto sazonal, comercial, para pagamento a vista, promocional, abatimento por troca, dentre várias outras opções.

O mais importante é que as empresas adotem métodos que proporcione lucratividade e através disso, conseqüentemente ela atingirá bons resultados.

## **2.5. A importância do Mix de Marketing**

Uma das principais ferramentas que devem ser utilizadas pelas empresas é o Mix de Marketing, conhecido também como os 4 Ps ou composto de marketing. Os 4 Ps são representados por quatro importantes fatores que se resumem nos pontos essenciais para as decisões estratégicas de marketing, que podem ser adaptados de acordo com cada negócio. São definidos como: produto, preço, praça e promoção.

“Para entregar sua proposição de valor, a empresa deve, antes de tudo, criar uma oferta ao mercado (produto) que satisfaça uma necessidade” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p.12). Vale ressaltar que os serviços também são produtos, mesmo sendo algo intangível, pois a partir do momento que é possível suprir alguma necessidade é denominado como um produto.

Segundo Kotler e Armstrong (2015) as companhias devem decidir quanto cobrará pela oferta (preço) e como disponibilizará a oferta para os clientes-alvo (praça). Como foi citado no tópico 2.4 deste artigo, é de extrema importância decidir corretamente os preços, deve-se levar em conta vários fatores para que o mesmo esteja de acordo com o que os clientes buscam. A praça conta com o apoio da logística da empresa, visto que, constitui os caminhos que devem ser aprimorados para fazer o produto chegar até o consumidor final com mais facilidade e atingir novos clientes também.

A promoção “envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p.58). Posto isso, a promoção nada mais é do que a divulgação, a publicidade da marca, que visa atrair os clientes para o seu negócio.

A figura a seguir demonstra detalhadamente a função de cada um desses fatores:

**Figura 2:** Os 4 Ps do mix de marketing



**Fonte:** KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 17.

Essa ferramenta é essencial para a conquista de mercado, identificação de clientes, determinação de ações para o planejamento estratégico, mensuração dos resultados, dentre outras vantagens. Porém, para conseguir bons frutos com o mix de marketing, é preciso que os 4 Ps caminhem juntos, tencionando os mesmos objetivos.

Com isso, é possível compreender que o composto de marketing é um fator fundamental que auxilia no aumento do faturamento das empresas, visto que, fazendo uma boa administração desses quatro conceitos a receita do negócio tende a crescer cada vez mais.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste artigo possibilitou uma análise das possíveis maneiras de aumentar o faturamento de uma empresa e expandir os negócios através das estratégias de marketing. Este estudo demonstrou que para tal propósito qualquer empresa, independente do seu porte, consegue

colocar em prática todas as estratégias citadas, uma vez que os métodos abordados são simples e fáceis de serem aplicados.

Baseado em diversos autores foi possível realizar várias descobertas para gerar um resultado positivo a problemática do trabalho. Foi possível compreender que ferramentas simples que são utilizadas no dia a dia, podem contribuir para o aumento do faturamento, precisam somente serem estudadas e avaliadas de acordo com os objetivos da companhia, para que assim, sejam colocadas em prática corretamente.

Ficou claro que um bom planejamento é a base de tudo, a partir do momento que é realizada uma boa programação é mais provável que todas as técnicas escolhidas em conformidade com o negócio, disponham bons resultados para a empresa.

É possível observar a importância de fidelizar e buscar novos clientes para a empresa e compreender o valor que os mesmos tem pelos produtos/serviços oferecidos pela companhia. Quando se constrói uma boa relação com os consumidores, gerando satisfação para eles, consequentemente eles serão fiéis e permaneceram por mais tempo.

Foi discutida a relevância do marketing digital atualmente, pois sem ele a empresa não consegue se destacar no mercado. O poder do mix de marketing, que tem o potencial expandir a empresa, desde que seja utilizado corretamente.

Outro fator de grande significância citado neste artigo, é a definição correta dos preços, visto que, afeta diretamente na receita da empresa.

Foram utilizados exemplos práticos, que algumas companhias já utilizam e dão muito certo para sua evolução.

Contudo, conclui-se que este estudo é de extrema importância para as organizações e para o mundo acadêmico, por se tratar de um tema significativo para o desenvolvimento estudantil e empresarial.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Iná Fautino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Relacionamento**: como implantar e avaliar resultados. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013, p. 84.

CABRAL, Hector Felipe. **Estratégias de Marketing Digital**. Curitiba: Contentus, 2020, p. 11.

CARDOSO, André Lima; SALVADOR, O. Daniel; SIMONIADES, Roberto. **Planejamento de Marketing Digital**. São Paulo: Editora Brasport, 2015, p. 21.

DAL'BO, Reginaldo. **Missão, visão e valores**. 2009. In: administradores.com. [Site Educacional]. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 21 de agosto de 2020, 02:00:00.

FERREIRA JUNIOR, Achiles Batista; AZEVEDO, Ney Queiroz de. **Marketing Digital: uma análise do mercado 3.0**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2015, p. 52.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução de Sabrina Cairo. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015, p. 02.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg e Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006, p. 04.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informação Gerenciais**. Tradução de Luciana do Amaral Teixeira. 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011, p.267.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão de Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011, p. 03.

MÜLLER, Aderbal Nicolas. **Contabilidade Básica: fundamentos essenciais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007, p. 38.

OSSAMO, Raphael. **Importância e benefícios do planejamento estratégico**. 2020. Disponível em: <<https://www.promadjr.com/post/2020/02/06/importancia-do-planejamento>>. Acesso em: 07 de setembro de 2020, 23:15:00.

RODRIGUES, Jessé. **O que é Marketing Digital? 2017**. [Site Educacional]. Disponível em: <<https://blog.escoladomarketingdigital.com.br/o-que-e-marketing-digital/>>. Acesso em: 03 de agosto de 2020, 17:00:00.

ROXO, Estúdio. **Como a Havaianas construiu uma marca global**. Estúdio Roxo. Disponível em: <https://www.estudioroxo.com.br/agencia-branding/como-havaianas-construiu-uma-marca-global/>. Acesso em: 14 de agosto de 2020, 01:00:00.

TEIXEIRA, Alexandre de Souza. **A importância da missão, visão e valores para o marketing e construção de marca**. 2018. Disponível em: <<https://www.incompanyprcom.br/a-importancia-da-missao-visao-e-valores-para-o-marketing-e-construcao-de-marca>>. Acesso em: 21 de agosto de 2020, 02:30:00

WERNKE, Rodney. **Análises de Custos e Preços de Venda**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 147.

## ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE EMPRESAS VIRTUAIS

André Ricci da Costa  
andrericcidacosta@gmail.com

Maria Gabriela Silva  
mariagabrielasilva@gmail.com

Thalisa Maria Jati Gilberto  
thalisagilberto@gmail.com

### 1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de risco ligado à empresa virtual está cada vez mais ganhando atenção dos empresários e investidores relacionados a esta atividade, pois, o uso da gestão de risco e controles internos proporciona uma identificação dos riscos que possam sofrer. Nesse sentido, o mercado virtual está buscando alternativas, que de tal forma consigam melhorar o seu desempenho na atividade.

A análise de risco está relacionada à prevenção e diminuição dos riscos, dessa forma, possibilitando melhores condições para o desenvolvimento das atividades. Do ponto de vista do cliente, a plataforma explorada deve passar segurança, apresentando ferramentas de contatos, e-mail, marketing, frete, endereços, telefones, certificados de segurança a seu próprio aplicativo para dispositivos móveis. Assim, cria-se um ambiente confiável de trabalho entre os provedores e consumidores.

Segundo o inciso XXXII do Artigo 5º da Constituição Federal de 1988, é garantido o direito à defesa do consumidor. Neste sentido, essa proteção regula as relações entre compradores e vendedores, buscando garantir que os consumidores não sejam prejudicados em uma compra, por exemplo. Desta forma, a principal meta das empresas é o bem-estar dos seus clientes no seu relacionamento de compra e venda. Portanto, o aprimoramento da gestão de risco vem integrando intensamente os estudos e pesquisas nesta área.

A empresa Jequiti que têm sua plataforma virtual, por exemplo, é uma empresa que utiliza o mecanismo de gestão de riscos. Neste caso é utilizada uma gestão terceirizada, o que é bem comum. A Jequiti opera com o software oferecido pela empresa QualyTeam, que é especializada em gestão de riscos e referência em soluções simples. “A QualyTeam trouxe não apenas a implantação de um software, agregou facilidades e confiabilidade ao processo de gestão de qualidade na empresa” comenta Suellen Bellinassi, colaboradora da empresa Jequiti. (QUALYTEAM, online).

Cada vez mais pesquisadores e organizações buscam estratégias para aumentar a garantia da segurança do seu negócio. Com isso, uma ferramenta que vem sendo muito utilizada é o controle interno, que possibilita a melhoria dos processos da contabilidade gerencial, assim avaliando os riscos propostos pelo mercado virtual e seus derivados. Esta ferramenta pode fazer a diferença dentro da organização, afinal, poderá prevenir ou mitigar os riscos, desenvolvendo uma gestão interna com maior qualidade e melhor desempenho. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo propor o uso da gestão de riscos nas empresas virtuais.

O estudo da relação gestão de risco e controle interno, irá requerer o uso da metodologia descritiva, onde buscará identificar os riscos, avaliar as suas causas e consequências, bem como a adoção de respostas e tratamento dos riscos identificados, visando o fortalecimento dos controles internos e apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais e contábeis.

Esta pesquisa será dividida em seções que apresentarão pontos importantes do processo de gestão de riscos. Será abordado o assunto de fraudes virtuais, quais são os processos desta gestão e como essa análise é importante para as empresas virtuais com foco na contabilidade.

## 2. FRAUDE NO AMBIENTE VIRTUAL

A análise de risco se caracteriza por situações geralmente ligadas à segurança, às fraudes em pagamentos, à logística e à própria marca, muito recorrentes nesse ambiente virtual. Esse tipo de acontecimento está relacionado aos riscos de mercado, ou seja, intercorrências presentes no ambiente de trabalho virtual que podem causar danos aos consumidores e aos provedores.

A taxa de tentativas de fraude no comércio eletrônico brasileiro aumentou 14% entre 2018 e 2019, **avançando de 2,20% para 2,52%**. Se considerarmos a estimativa de que o e-commerce brasileiro registrou 250 milhões de pedidos no ano passado, a taxa de 2,52% significa que **uma tentativa de fraude ocorre no país a cada 5 segundos – ou ainda que a cada 40 compras on-line, uma tem origem fraudulenta. (CARNEIRO, 2020).**

Conforme dados apresentados pela Konduto (online), empresa especializada no monitoramento de navegação na internet, pode-se analisar que os índices de fraude no mercado virtual cresceram consideravelmente de um ano para o outro. Isso se deve a vulnerabilidade apresentada pelas plataformas digitais no mercado virtual. Mas este aumento não se deve apenas pela vulnerabilidade dos sites, mas também da falta de atenção do consumidor, no qual são enganados por uma “promoção imperdível” ou por algum *phishing*, e-mails que geralmente se fazem passar por mensagens do banco ou de lojas

e-commerce e que levam o consumidor a informar os dados de seu cartão ou conta a um site falso.

“Para a proteção das operações de comércio virtual, é importante estar atento aos processos que vão além do ambiente de TI. Otimização e controles nos procedimentos de troca, proteção física dos estoques e gerenciamento dos riscos de transporte são fatores fundamentais para minimizar perdas no e-commerce” afirma Rodrigo Castro, diretor de riscos e performance na ICTS Protiviti. (CASTRO, online).

Portanto, é de extrema importância que o mercado virtual tenha um software de ótima qualidade, para, dificultar a ação de fraudadores. Além disso, é importante que os consumidores acompanhem sempre suas faturas de cartões de crédito, extratos bancários entre outras medidas. Hoje em dia é possível habilitar as notificações de aplicativos bancários para que dono do cartão saiba, em tempo real, quando uma compra é realizada e pode evitar prejuízos com isso.

Reduzir fraudes nas empresas é um dos principais desafios de gestores em todo o mundo. A estimativa, conforme a *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), é que as organizações percam cerca de 5% do faturamento devido a fraudes, o que, projetado para o Produto Global Bruto, equivale a US\$ 3,7 trilhões desviados anualmente no mundo. A ACFE existe desde 1996 e, no ano passado, analisou 1.483 casos de fraude. (SANTOS, 2016).

De acordo com os dados apresentados, nota-se que a perda do faturamento devido a fraudes é uma porcentagem significativa, que pode ser evitada utilizando-se ferramentas como a gestão de riscos juntamente com uma contabilidade correta. “A auditoria independente contribui para dar mais transparência, o que ajuda a coibir as fraudes, mas vale destacar que o combate às fraudes cabe à própria companhia, destaca Geuma Nascimento, da TG&C”. (SANTOS, 2016).

### **3. Gestão de Riscos**

Segundo Ferreira (2016) o gerenciamento de riscos tem como objetivo reduzir o número de incertezas que podem se materializar em problemas e minimizar o efeito daquelas que venham a ocorrer. Esta gestão é feita a partir de análises detalhadas diante das situações de risco.

Sell (1995), afirma que o gerenciamento de riscos é feito a partir do levantamento, da avaliação e do domínio sistemático dos riscos da organização fundamentado em princípios econômicos. Salienta também a importância do domínio dos riscos pela direção da empresa, de forma que seu gerenciamento garanta os objetivos da organização, minimizando a possibilidade de eventos que ameacem a normalidade de seu funcionamento.



A gestão de risco em uma instituição é feita pela controladoria juntamente com a contabilidade. Após efetuada esta análise são levantados os principais riscos perante a organização. Selecionou-se um dos riscos que mais pode prejudicar uma empresa: a fraude na contabilidade.

Antigamente, quando a contabilidade era feita inteiramente de forma manual, era comum os livros razões e até o balanço patrimonial apresentarem algum tipo de adulteração em seus documentos ou até mesmo ajustes referentes a contas inexistentes. Com a evolução constante da contabilidade virtual e o uso de tecnologia da informação, essas adulterações diminuíram gradativamente, pois surgiram diversas ferramentas de apontamentos contábeis e fiscais como o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) e a Escrituração Contábil Fiscal (ECF).

Mas, a gestão de risco vai além, pois com a contabilidade virtual, surgiu uma nova preocupação para os softwares que desempenham estas funções, os chamados hackers. Os hackers, são pessoas com um incrível potencial de invadir plataformas, programas, entre outras coisas para efetuarem adulterações, roubos de informações privilegiadas para se beneficiarem ou apenas para causar um grande prejuízo a uma pessoa ou instituição. Assim, uma das melhores soluções já apresentadas para a contabilidade protegida de hackers, é a implantação de uma rede privada virtual, conhecida como VPN (Virtual Private Network), sempre conectando tudo através dessa rede, assim criando um túnel de proteção entre os dados que transmitem de um aparelho para o outro.

### **3.1. Controles Internos**

A funcionalidade do controle interno vem ganhando cada vez mais destaque no ramo empresarial, adquirindo sua própria identidade com autenticidade diante os fatos exigidos. O controle interno refere-se ao conjunto de procedimentos e métodos adotados em toda organização para garantir o melhor gerenciamento da empresa e a proteção de seu patrimônio.

São abordados diversos fatores que acabam interferindo no cumprimento de seus objetivos, sejam eles, estratégicos, operacionais ou financeiros. Desta forma, assim como a gestão de riscos, o controle interno é também importante para a governança corporativa, já que esta coloca “a casa em ordem” e torna a administração, as operações e os processos da empresa muito mais transparentes, além de incluir atividades projetadas para ajudar a organização a atingir metas e objetivos de conformidade. E para isso é fundamental que os riscos que possam interferir no cumprimento desses objetos sejam considerados.

Portanto, quanto mais detalhado for o trabalho efetuado pelo controle interno, a empresa conseguirá com mais facilidade detectar fraudes,

erros ou omissões. Assim, a empresa evitará altos custos financeiros em função desses golpes, obtendo o controle necessário para efetivamente atingir seus objetivos. (YOSHIDA; REIS, 2005).

### **3.1.1. Tipos De Controle Interno**

Para Fayol (1981, p.139), o controle tem por objetivo “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição”. O mesmo autor afirma que o controle é aplicável a tudo: às coisas, às pessoas e aos atos.

É um meio de controle interno a atuação em tempos e formas diferentes, mas voltados para resultados comuns. Com o intuito de simplificar, pode-se dividi-lo em controles contábeis e controles administrativos.

Controles Contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a salvaguarda do patrimônio da propriedade dos registros contábeis. Controles Administrativos compreendem o plano de organização, bem como os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência das operações, voltadas para a política de negócios da empresa e, indiretamente, com os registros financeiros. (ATTIE, 1985)

O controle contábil está relacionado direto com a salvaguarda do patrimônio da empresa, ou seja, a proteção dos bens, diretos e deveres, registros financeiros entre outros.

E o controle administrativo está relacionado ao plano da organização operacional e aplicação das políticas e normas da administração, desta forma procurando sempre atender suas metas e objetivos.

### **3.2. Auditoria**

A auditoria consiste em um trabalho organizado de revisão e apreciação de trabalho, normalmente por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos e organização adotados como planos permanentes da empresa. (YOSHIDA; REIS, 2005).

Segundo os autores Franco e Marra (2011, p. 31):

O fim principal da auditoria é a confirmação dos registros contábeis e consequentes demonstrações contábeis. Na consecução de seus objetivos ela contribui para confirmar os próprios fins da contabilidade, pois avalia a adequação dos registros, dando à administração, ao fisco e aos proprietários e financiadores do patrimônio a convicção de que as demonstrações contábeis refletem, ou não, a situação do patrimônio em determinada data e suas variações em certo período.

Desta forma, uma das diretrizes mais cobradas pela auditoria, é revisar e fiscalizar se as normas e procedimentos adotados pela empresa estão

sendo cumpridos e se são realmente eficazes. Além de verificar se as demonstrações contábeis refletem adequadamente a situação da empresa. Contudo, ela ainda audita as situações patrimoniais, financeiras e econômicas com o intuito de achar informações divergentes às apresentadas, assim também evitando o risco de fraude ou omissões de documentos.

Luciano Rodrigues (2014) afirma “uma das alternativas encontradas é a criação da gestão de riscos, e entre os diversos motivos do seu surgimento, existe o de minimizar custos e/ou perdas com acontecimentos desnecessários e o trabalho do auditor interno, através do seu conhecimento profundo dos ciclos operacionais e controles internos da empresa, tem papel importante na execução dessa função”.

Portando, a auditoria e o controle interno andam juntos nesse rigoroso controle de qualidade, para que a empresa tenha o menor risco possível para, assim, alcançar aos seus objetivos da forma mais precisa.

#### **4. ANÁLISE DE RISCO NA LOJA VIRTUAL**

Segundo Lima (p.3, 2018) a análise de riscos é o processo através do qual as várias exposições, nos mais diferentes tipos de riscos, são diagnosticadas, calculadas e analisadas, gerando controles para decisões financeiras nas condições de riscos expostas.

É possível notar que muitas pessoas decidem criar uma loja virtual pensando somente nos lucros que serão alcançados e a praticidade de se trabalhar neste setor atualmente. Porém, há muitos riscos que precisam ser analisados neste empreendimento. Esta análise permite que estes investidores consigam estimar prejuízos que poderão ser gerados neste tipo de negócio.

O risco surge também nas incertezas diante de cenários imprevistos, como crises econômicas, alterações nas regulamentações das operações, não somente no nosso país, mas também nos movimentos econômicos globais. Risco não é apenas um fenômeno local. Ocorre em diversas partes do mundo e reflete-se nas mais variadas formas. LIMA (p.2, 2018).

A análise de risco proporciona o conhecimento sobre certos perigos, e faz com que o gestor tome medidas para que isso não concretize. Lima (p.3, 2018) diz que é necessário implementar uma análise de risco para poder estar a par da sensibilidade do investimento que está sendo feito.

##### **4.1. Riscos Estratégicos**

Os riscos estratégicos são os riscos que afetam o setor econômico, em busca de ganhos competitivos assumidos pela própria empresa. São relacionados a promoções, preços competitivos, novas

campanhas entre outros. Com isso, um e-commerce precisa ser cauteloso, afinal é um setor que precisa se diferenciar da concorrência e estará sempre buscando inovação.

#### **4.2. Riscos Não Estratégicos**

Lima (p.7, 2018) afirma que os riscos não estratégicos são os riscos sob os quais a empresa não tem o devido controle. Tais riscos envolvem a conjuntura econômica, social e política do ambiente em que a organização está inserida.

Neste caso o gestor de uma loja virtual precisa mapear as possíveis decisões administrativas e suas consequências, afinal este risco é mais difícil de ser controlado, exigindo uma diversificação de negócios para a empresa conseguir controlá-los.

#### **4.3. Riscos Financeiros**

Os riscos financeiros envolvem as incertezas nas operações financeiras, ou seja, são os riscos que poderão trazer perdas e flutuações financeiras que afetarão o desempenho da empresa. Estes riscos financeiros podem englobar o risco de mercado, risco de crédito e o risco de liquidez.

### **5. VALUATION E OS FATORES DE RISCO**

A expressão Avaliação de Empresas provém do termo em inglês Valuation, que significa valor estimado, ou, valor justo. Conforme Costa, Costa e Alvim (2010), existem diferentes metodologias para mensurar o valor de uma empresa, porém, nenhuma representa o seu valor exato, pois apesar de técnicas avançadas, os estudos são realizados com base em premissas e hipóteses comportamentais resultando em um valor aproximado.

Pode-se afirmar que existem riscos positivos, que são ligados à perda de custos e ganhos de receitas, e riscos negativos, que são associados ao aumento de custos e perda de ganhos. Estes riscos são instrumentos que afetam diretamente os resultados da avaliação empresarial, afinal, a análise de uma empresa aplica todos os valores presentes, sejam eles positivos ou negativos.

Conforme Assaf Neto (p.202, 2017) é importante destacar que, por mais rigorosos que sejam os critérios de avaliação, o valor encontrado é entendido como um valor estimado, e não um valor definitivo da empresa. A precificação é desenvolvida a partir de pressupostos presentes em todos os modelos de avaliação. Sendo assim, a Valuation depende de diversos fatores para ser concretizada.

Com isso é possível identificar que as empresas possuem seus valores financeiros, que podem ser apurados pelas demonstrações contábeis, mas também podem ter em seus valores variáveis que tornem mais competitivas em relação à concorrência.

O principal indicador de agregação de riqueza é a criação de valor econômico, que se realiza mediante a adoção eficiente de estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras. Para avaliar a capacidade de agregação de valor da empresa são desenvolvidos direcionadores de valor dos negócios, cobrindo as diversas variáveis das estratégias selecionadas pela sua administração. ASSAF NETO (p.12, 2017).

Portanto, nas lojas virtuais, é necessário acima de tudo, o conhecimento do negócio, tendo uma visão ampla da empresa e o conhecimento das oportunidades que permitirão agregar valores a ela. Priorizando sempre, a qualidade dos produtos e a inovação, atuando com vantagens competitivas e criando alternativas modernas.

## **6. CONCLUSÃO**

É de extrema importância que as empresas usem um gerenciamento de risco apropriado para evitar fraudes, erros ou emissões, e conseqüentemente indesejáveis gastos. Para que isso possa acontecer, é muito importante que a empresa adote um rigoroso sistema de controles internos, auditoria e segurança.

Todavia, se torna inviável ter todo esse processo apresentado em perfeitas condições e o mesmo não estiver sendo executado na prática. À vista disso, mostra-se a importância dos setores de controles internos e auditoria interna na fiscalização das atividades realizadas. Dessa forma, foi apresentada uma ferramenta que possibilita a melhoria dos processos da contabilidade gerencial, avaliando os riscos propostos pela atividade exercida, considerando os riscos que possam interferir no cumprimento dos objetivos propostos. Conforme supramencionado, é ilusório que haja uma boa análise e gestão de risco sem a implantação e utilização desses recursos apresentados.

Portanto, o principal objetivo desta pesquisa é a prevenção e adoção de medidas que possibilitam à minimização de risco e uma boa gestão empresarial. Desta forma, é possível a diminuição dos riscos gerais, relacionados a fraudes virtuais, financeiras e empresariais, assim, viabilizando melhores condições para o desenvolvimento das atividades propostas. Esses riscos podem ser diminuídos ao se utilizar as ferramentas descritas.

Ademais é importante destacar que uma análise e gestão de risco é de extrema importância nas empresas, principalmente nas empresas virtuais. Visto que é um mercado competitivo e exige que este setor explore alternativas diferenciadas da concorrência.

A pesquisa também apresentou novos caminhos com perspectivas de análise desse processo (ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO). Além de demonstrar outras possíveis aplicações para uma base de dados, como relatórios gerenciais, comparação de desempenhos e resultados efetivamente processados, reaproveitamento de dados entre departamentos, centralização dos dados, e diminuição de procedimentos de metodologia remota.

Com este estudo que teve como objetivo a análise da viabilidade de utilização do recurso em pauta. Sugere-se para trabalhos futuros uma pesquisa de implantação e avaliação desta ferramenta, onde poderiam ser identificados os principais problemas/soluções a serem encontrados nos processos, além de validar o resultado deste trabalho em ambiente de execução.

A preocupação com a saúde da empresa unificada com a Análise e Gestão de Risco deve ser sempre objeto de estudo por parte tanto acadêmica, dos setores públicos e privados, bem como de pessoas e organizações que sabem da importância desta esfera no setor virtual. É nesta perspectiva que se insere este trabalho, acreditando que sirva de modelo para novas pesquisas.

Sendo assim, conclui-se que, a criação da gestão de riscos nas empresas virtuais atrelados com uma contabilidade e auditoria qualificada trarão retornos vantajosos e melhorias significativas.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation**: métricas de valor & avaliação de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BORDIN, Patrícia; SARAIVA, Cristiane Jardim. **O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis**. UFSM, 2005.

CARNEIRO, Eduardo. **Tentativas de fraudes no e-commerce crescem pela 1ª vez em quatro anos no Brasil**. Konduto, março, 2020. Disponível em: <https://blog.konduto.com/pt/2020/02/raio-x-da-fraude-2020/>. Acesso em: junho de 2020.

CASTRO, Rodrigo. **Gestão de riscos no varejo eletrônico**: muito além da proteção do ambiente virtual. E-commerce Brasil, setembro, 2016. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/gestao-de-riscos-no-varejo-eletronico-muito-alem-da-protecao-do-ambiente-virtual/>.

COSTA, L. G. T. A; COSTA L. R. T. A; ALVIM, M. A. **Valuation**: manual de avaliação e reestruturação econômica de empresas. São Paulo: Atlas 2010.

EUGÊNIO, Marcio. **Análise de risco: o que é?** Aprenda como realizar em 5 passos. Loja Virtual, dezembro, 2019. Disponível em: <https://www.dlojavirtual.com/comovender/analise-de-risco-em-lojas-virtuais/>. Acesso em: agosto de 2020.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FERREIRA, Gustavo Lara. **Gerenciamento de riscos**. UFMG Consultoria Junior, Belo Horizonte, MG. 2016. Disponível em: <https://ucj.com.br/blog/gerenciamento/gerenciamento-de-riscos>. Acesso em: junho de 2020.

GOMES, Roger de Oliveira; MATTIODA, Rosana Adami. Técnicas de prevenção e controle de perdas em segurança do trabalho – Um ajuste ao PDCA. **Encontro nacional de engenharia de produção**. Belo Horizonte, MG. 2011.

LIMA, Fabiano Guasti. **Análise de riscos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2018.  
LIMA, Plínio Roberto Borges. **Utilização da técnica de análise de risco para o gerenciamento de riscos nas paradas de altos fornos de uma usina siderúrgica** **verificação crítica da implantação das melhorias planejadas pela empresa**. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

MARQUES, Vagner Antonio; DINIZ, Tiago Cançado. A influência do fator risco nos modelos de valuation. **XXX Encontro nacional de engenharia de produção**. São Carlos, SP, outubro, 2010.

QUALYTEAM. **Quem somos**. Disponível em: <https://qualyteam.com/pb/a-qualyteam/>. Acesso em 15 de junho de 2020.

RODRIGUES, Luciano. **O papel dos controles internos na auditoria: uma análise das diferenças do seu uso pelo auditor externo e interno**. Universidade do Rio Grande do Sul, 2014.

SANTOS, Gilmar. **Perdas com fraudes chegam a 5% do faturamento**. Ibracon, janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.ibracon.com.br/Portugues/detNoticia.php?cod=3335>. Acesso em: julho de 2020.

SELL, Ingeborg. **Gerenciamento de riscos**. Apostila do curso de engenharia de segurança do trabalho. Florianópolis: UFSC/FEESC, 1995.7.  
YOSHIDA, Patrícia M. M.; REIS, Jorge A. G. **Controle interno nas empresas**. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos, SP, 2005.

## **AS DIFICULDADES DE GESTÃO FINANCEIRA ENFRENTADAS PELAS MICRO EMPRESAS: um estudo no setor varejista da cidade Franca-SP**

Eduardo Batista dos Santos  
edubds\_@hotmail.com

Thalisa Maria Jati Gilberto  
thalisa@facef.br

### **1. INTRODUÇÃO**

As Micro e Pequenas empresas representam o desenvolvimento social e econômico do país. Sua agilidade de ser um negócio independente e individual a autonomia leva muitas pessoas a ser tornarem empreendedora. No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos, deste total, 99%, são micro e pequenas empresas (MPE), responsável por representar 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, segundo dados do SEBRAE.

Cada região, as micro empresas se desenvolvem em seu aspecto local, os produtos a ser vendidos devem atender as necessidades da população, onde o atendimento se adapta em seu ambiente, facilitando pela aproximação de seus clientes, empregados, fornecedores e a sua comunidade, na geração de emprego e renda.

O objetivo do artigo é apresentar as necessidades do planejamento financeiro das micro empresas da cidade de Franca no segmento varejista, os recursos tecnológicos utilizados e os impactos das sazonalidades da economia mundial, que levam a mortalidade das micro empresas.

Buscar a atingir o objetivo proposto neste estudo, as definições das atividades operacionais, financiamento e investimentos, na construção do planejamento estratégico, utilizando plano de ação, construindo as apropriações dos gastos financeiros, mediante ao controle de entradas e saídas de recursos, afim de verificar as necessidades em buscas de financiamentos por meio de terceiros, e entradas de investimentos, para movimentação das atividades operacionais da empresa.

Ferramentas como o fluxo de caixa, agilizando o controle de entradas e saídas de recursos financeiros, realizando lançamentos das operações diárias da empresa, como apoio de aplicativos de controle de caixa, que emitem relatórios financeiros, dando mais autonomia ao empresário em gastar seu tempo, em outras atividades administrativas, além de implantar melhorias e auxiliando nos gastos operacionais desnecessários, obtendo uma margem de contribuição mínima de venda e o lucro operacional desejado.

As consequências pelas faltas de conhecimento dos empresários sobre o entendimento na construção do planejamento financeiro decorrentes



não formação em gestão, em muitas situações não buscando terceirizar serviços com escritórios de contabilidade ou buscar auxílios em serviços de consultoria como o SEBRAE, que oferece serviço gratuitos aos micros empresários, elevando o índice da mortalidade empresarial.

A metodologia se baseia no desenvolvimento e crescimento das micro empresas na cidade de Franca-SP, sendo uma pesquisa do tipo explicativa, descritiva, exploratória, estatísticas e bibliográficas. Sobre dados coletados serão abordados de forma quantitativa e qualitativa.

Assim, o trabalho divide-se em 5 seções, a primeira é a introdução. A segunda é de apresenta a importância da micro empresa na economia brasileira, seus principais desafios empresarias, o que caracteriza uma micro empresa é sua receita bruta anual em até R\$ 360.000,00 por ano, ou menos e pelo número de funcionários registrado não ultrapassando a 9 pessoas, por empresa.

Na terceira, são as características da gestão financeira, o grau de conhecimento do empresário de como são separados os custos fixos e variáveis, das receitas e despesas, a diferença das atribuição dos custos da industrial que envolve a fabricação dos produtos, para os custos do comércio varejistas, já que os produtos estão prontos para serem comercializados, mas constam alguns gastos operacionais, com entrega de mercadorias, fretes, comissões, custos de armazenagem, e demais custos operacionais.

Na quarta, abordam-se os termos da administração financeira, estrutura orçamentária e contabilidade de custos, pontuando quais principais ferramentas financeiras; que se enquadram dentro de uma micro empresa, no seu gerenciamento e tomada de decisão. Também será abordado acerca dos conceitos da contabilidade de identificar a implantação de fluxo de caixa, controle de entrada e saída de recursos, mediante as mutações das atividades de investimentos, investimentos e financiamento, no planejamento financeiro e estratégico das empresas.

Na quinta seção, abordar eventos econômicos que impactaram o desenvolvimento das micro empresas no Brasil nos últimos dez anos, quais medidas empresários estão usando para a manutenção de suas atividades, programas e auxílios governamentais, decorrentes a pandemia da Covid – 19, sobre os impactos empresariais e o crescimento de novas ferramentas de vendas, como plataforma digitais, sites online, divulgação em redes sociais e vendas em aplicativos, evitando a mortalidade de algumas micro empresas no Brasil.

Na última seção é o cenário das empresas da cidade de Franca – SP, o crescimento das atividades ecommerce, o desenvolvimento das micro empresas, o crescimento das vendas online, por meio de Market Place, expansão dos aplicativos de entrega, os desenvolvimentos dos polos

comerciais, como oportunidades geração de empregos e crescimento da economia local.

## 2. AS MICROEMPRESAS

### 2.1. Caracterização Das Microempresas E Sua Importância Para A Economia Brasileira

As microempresas representam o desenvolvimento e a geração do emprego, decorrentes da falta de oportunidades no mercado de trabalho, da recessão econômica. No entanto, são o tipo de empresa que mais contratam com economia estável e menos demitem em período de recessão. Conforme estudo do IBGE, 50,1% de pessoas registradas em carteira de trabalho profissional, são contratados por pequenos negócios. Dados do Ministério do Trabalho apontaram em março de 2019, que as microempresas foram responsáveis pela geração de 84% empregos formais no Brasil (SEBRAE, 2019).

“A principal vantagem de uma firma individual é a facilidade de seu processo de constituição, que não requer a aprovação de nenhum órgão regulador. Uma vez que as condições de funcionamento do negócio estejam presentes, a firma individual passa a existir. (A única exceção é que algumas profissões requerem licenças para o seu exercício.) Outra vantagem é o método de taxação direto para a firma individual: a renda do proprietário é simplesmente incluída na renda anual da pessoa física para fins de cálculo do imposto de renda” (NIKBAKHT, p. 24, 2010).

“A principal desvantagem dessa forma de organização é que o proprietário é responsável por toda a dívida da firma. Uma vez que sua responsabilidade é ilimitada, seus bens particulares, não utilizados no negócio, podem ser perdidos para os credores” (NIKBAKHT, p. 24, 2010).

As micro e pequenas empresa representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, (SEBRAE, 2017). As estimativas são que esses negócios alcancem a marca de 17,7 milhões de empreendimentos até 2022. Pontos negativos sobre um levantamento realizado pelo Serasa Experian, mostram que mais de 5 milhões de micro e pequenas empresas estavam inadimplentes em junho de 2018. Comparado ano anterior, houve um crescimento em 9,5%. As dívidas impactam negativamente dos negócios, dificultando na geração de crédito à terceiros, como bancos e fornecedores, impedindo a expansão e até levando a mortalidade da empresa.

A Lei Complementar nº 123/2006 – (Lei Geral da Micro e Pequena Empresa), define o porte de uma empresa com base do faturamento anual, número de funcionários e atividades desempenhadas. A Lei contempla os seguintes tipos de negócio: Microempresa (ME), empresa de pequeno porte

(EPP), microempreendedor individual (MEI).

O Microempreendedor individual (MEI) é um empreendedor que tem um pequeno negócio e conduz sem conter um sócio, onde sua atividade determina que o profissional tenha um rendimento fixo anual que não exceda à R\$ 81 mil. O registro de MEI foi criado pelo Governo Federal para enquadrar profissionais que exerciam suas atividades profissionais na informalidade. Com a criação da modalidade, uma série de profissionais puderam se formalizar e ter acesso a inúmeros benefícios, como aposentaria, licença-maternidade, financiamento etc. Nesta modalidade, o profissional pode atuar na venda de seus produtos ou serviços, trabalhar individualmente ainda pode contratar um funcionário, podendo ganhar até um salário mínimo. Existe mais de 400 tipos de atividades que podem ser qualificadas na modalidade de MEI (SEBRAE, 2019).

O enquadramento como Micro Empresa (ME) irá depender de sua receita bruta anual inferior ou igual a R\$ 360mil, para a formalização e registro na junta comercial. Não há restrições para o desempenho da atividade, no entanto, é importante ter o controle de seu faturamento. Em caso do aumento do lucro excedendo o limite proposto na lei nº123/2006, o enquadramento fiscal deve ser revisto, deixando de ser uma Micro Empresa e se tornando uma Empresa de Pequeno Porte (EPP). Pode ser dividida em quatro categorias: sociedade simples, EIRELI, sociedade empresária e empresário. Para o SEBRAE, os números de funcionários das Micro Empresa no comércio e serviços em até 9 funcionários, e na indústria em até 19 funcionários.

Os principais riscos para o fracasso de uma empresa, se torna a falta de conhecimento do empresário sobre o perfil da empresa, em não realizar um plano de negócio, sobre as principais diretrizes a serem desenvolvidas e implantadas conforme o segmento de trabalho a serem escolhido, traçar o perfil do público alvo, conforme parâmetros da região localizada a empresa, definir as metas a serem alcançadas (SEBRAE).

O estudo do SEBRAE em 2019, apresentam as 10 principais áreas com tendência em 2020, ( 1 ) Bares e restaurantes: tendo um crescimento acumulado em 65 %, além do aumento do consumo por refeições prontas, e a facilidade de vendas em aplicativos com Ifood e Uber Eats, mesmo com a pandemia manteve crescimento do ramo de restaurantes por meio de delivery; ( 2 ) Serviços de entrega rápida: devido a revolução das empresas Rappi, Ifood e Uber Eats, dados do Sebrae apontam que de forma geral esse tipo de serviço cresce muito no país, cresceu 51% somente de 2018 para 2019; ( 3 ) Serviços pessoais voltados ao mercado de beleza: Cabelereiros, manicure e pedicure, estética e cuidados com a beleza; ( 4 ) E-commerce ou loja virtual: sendo a 5º atividade empresarial com maior crescimento desde 2014; ( 5 ) Serviços automotivos; ( 6 ) Minimercado ou mercadinho: O mercado do varejo de alimentos e bebidas representa um setor com alto crescimento de

estabelecimentos e geração de empregos tanto em pequenas empresas quanto em grandes varejistas; ( 7 ) Pet shop; ( 8 ) Serviços para empresas: Serviço de apoio administrativo, promoção de vendas/publicidade, organização de feiras, congressos, festas e outros são exemplos de atividades que crescem muito desde 2014; ( 9 ) Serviços de transporte: Transporte de passageiro, transporte de carga, serviço de táxi, transporte escolar e outros continuam sustentáveis e prometem expansão com o incremento da inovação dos aplicativos de cargas e passageiros como Uber, 99 e Rappi; ( 10 ) Outros serviços: Manutenção e reparação de veículos, instalação e manutenção elétrica, lavagem, lubrificação, polimento de veículos, lanternagem e pintura de veículos, produção de fotográfica.

Atualmente, 17,5 milhões de empresas no Brasil, são micro empresas, das quais 42,2% do setor comércio varejista, 36,6% são do setor de prestação de serviços, Indústria 13,3%, construção civil 7,0% e agropecuária em 0,9%. E 44,8% são trabalhadores informais, que trabalham neste negócio. O faturamento médio de 27,8 mil.

O cenário ocasionado pela pandemia do coronavírus, pelo menos 600 mil micro e pequenas empresas fecharam as portas e 9 milhões de funcionários foram demitidos, levantamento realizado pelo SEBRAE. Além, que 46% buscaram fontes de financiamento com banco, durante a pandemia, no qual apenas 18% destes empresários conseguiram ser contemplados, alta taxa de inadimplência entre as micro empresas, são os fatores de muitos empresários não conseguir créditos.

### **3. CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO FINANCEIRA DESSAS EMPRESAS**

O modelo de gestão financeira de uma microempresa, segue o mesmo padrão das empresas de grande porte, o que diferencia em muitas situações é gerenciada somente pelo sócio, de modo mais individualista, permite a flexibilidade e autonomia para o empresário; sendo a falta de conhecimento dos sócios, podendo buscar um serviço terceirizado, na área da contabilidade e gestão empresarial, para levantamento de dados financeiros e perfil do negócio e seu público alvo.

Para a construção da gestão financeira, essencial a criação de planejamento financeiro, visando atender os objetivos e metas organizacionais traçados, estratégias de mercado conhecimento de seus concorrentes e clientes, e projeções de entradas e saídas de recursos, no gerenciamento das entradas e saídas de recursos, construindo as atividades operacionais da empresa.

A gestão financeira, é algo simples se o empresário tiver algum conhecimento na área, em primeira etapa e a separação de custos e despesas,

por mais que possa achar o comum que são a mesma coisa, dentro da contabilidade são diferentes. Os custos devem ser atrelados a todos os gastos realizados na fabricação ou venda das mercadorias, sendo de forma direta ou indireta na construção das etapas de planejamento de comercialização dos produtos ou serviços prestados. Também podendo considerar nestes custos como matéria prima, compra de mercadoria para revenda, fretes, comissão de vendedores, até mesmo os custos financeiros com taxas das máquinas de cartão de crédito e débito.

“Custos fixos: são aqueles que decorrem da manutenção da estrutura produtiva da empresa, independentemente da quantidade que venha a ser fabricada dentro do limite da capacidade instalada. Exemplos desse comportamento são o custo de aluguel e a depreciação. Assim, tomando como base o exemplo citado, independentemente de a fábrica produzir zero ou dez toneladas de produto, os custos fixos permanecerão os mesmos” (MEGLIORINI, 2011, p.11).

“Custos variáveis: são aqueles que aumentam ou diminuem conforme o volume de produção. São exemplos desse comportamento os custos da matéria-prima (quando mais se produz, maior a necessidade; portanto, maior o custo) e da energia elétrica (quando mais se produz, maior o uso de máquinas e equipamentos elétricos; conseqüentemente, maiores o consumo e o custo)” (MEGLIORINI, 2011, p.11).

Os custos para as empresas varejistas, seguem modelos diferentes, pois a maioria o produto se encontra pronto e finalizados, a empresa utiliza o produto para sua venda ou consumo próprio, na fabricação de novos produtos no caso dos segmentos alimentícios ou na prestação de serviços.

“As empresas comerciais se diferenciam das empresas industriais pelo fato de compararem as mercadorias já prontas de seus fornecedores e revende-las também prontas, caracterizando-se como intermediárias, sem ampliar nem modificar sua utilidade, enquanto as empresas industriais adquirem matérias-primas e modificam sua utilidade após realizar nelas determinadas operações, caracterizando-se como transformadoras” (MEGLIORINI, 2007, p.171).

“Na empresa comercial, o custo está relacionado às mercadorias que são revendidas. Sua determinação obedece aos mesmos cálculos utilizando para o custo da matéria-prima na empresa indústria, com diferença relativa ao IPI, que, destacado na nota fiscal de venda das empresas industriais, é considerado agregado ao valor da mercadoria na empresa comercial, consistindo, portanto, em custo da mesma. De modo geral, o custo das mercadorias compreende todos os gastos com a aquisição, deduzidos os tributos passíveis de recuperação, como o ICMS, o PIS e a Cofins. Assim, se considerarmos apenas o ICMS como impostos recuperável, o custo de uma mercadoria pode ser obtido” (MEGLIORINI, 2007, p.171).

A composição despesas são os gastos de manutenção das atividades administrativas da empresa, são os gastos fixos que a empresa irá vendendo ou não a mercadoria, a empresa iria que arcar com eles por serem fixos e necessários para o funcionamento do negócio, como despesas de aluguel, água, energia elétrica, internet, os salários dos funcionários, despesas de terceiros com escritório de contabilidade, limpeza, informática e sistemas

ERP, até mesmo um cafezinho para os clientes deve ser considerado com despesas.

Para MEGLIORINI, 2007, p.171 e 172; as despesas das empresas comerciais, segue os seguintes tópicos:

- “Despesas diretas das mercadorias: são aquelas que podem ser identificadas imediatamente com as mercadorias vendidas, como, por exemplo, as comissões.
- Despesas diretas dos departamentos: são aquelas que podem ser identificadas com os respectivos departamentos em que ocorrem (como salários e encargos, depreciação e material de escritório) e são apropriadas de forma direta a eles.
- Despesas indiretas dos departamentos: são as despesas comuns aos departamentos administrativos ou comerciais ou a ambos, como aluguel e energia elétrica. São apropriados aos departamentos por meio de rateio”.

Essencial o entendimento do regime de competência e regime de caixa, no registro de aquisições de mercadorias, controle de entrada e saída de estoque, lançamento conforme de datas de ocorrências de informação, entrada de dinheiro ou pagamento de dívida.

“Essa posição da ciência contábil e denominada regime de competência de exercício, que significa que os fatos contábeis devem ser registrados no momento de sua ocorrência, independentemente da data da efetivação financeira da transação” (PADOVEZE, 2016, p.31).

“Esse regime é de fundamental importância para o entendimento da apuração do lucro, como os eventos de Despesas e Receitas. Assim, as Despesas e Receitas devem ser registradas como tais no momento econômico, ou seja, no momento de sua ocorrência, independentemente da data de seu pagamento ou recebimento” (PADOVEZE, 2016, p.31).

O que diferencia que o regime de caixa e toda a movimentação que ocorre no caixa durante o dia, sobre as entradas e saída de recursos financeiros e o regime de competência é o lançamento de todas as operações que ocorre na empresa, mesmo que a empresa venda a prazo ou compra uma mercadoria parcelada e contabilizada na data e dia da operação, auxiliando na contabilidade da empresa.

“Dessa maneira, fica claro que a contabilidade não trabalha com o regime de caixa – o regime financeiro – para apuração do lucro do período. O lucro sempre será apurado pelo regime de competência” (PADOVEZE, 2016, p.31).

Seguindo os dados de lançamento do regime de competência, o empresário deve realizar uma DRE, em avaliar se a empresa está obtendo lucro ou prejuízo.

“O objetivo da contabilidade é claro o que provoca o lucro é o momento econômico da transação, o momento de sua ocorrência. Assim, a questão do prazo para efetividade financeira da transação é

vista apenas como um expediente natural em finanças e em economia, para dar maior flexibilidade para os negócios e permitir mais opções para realização das transações” (PADOVEZE, 2016, p.31).

“Os demonstrativos financeiros auxiliam os administradores a tomar decisões envolvendo o melhor uso do caixa, a realização de operações eficientes, a melhor alocação de fundos entre os ativos e o financiamento eficaz de operações e de investimentos. Para interpretar os demonstrativos financeiros usam-se, em parte, índices financeiros, relatórios gerenciais, demonstrativos de origens e aplicações de recursos e orçamento de caixa” (NIKBAKHT, 2010, p. 13).

O SEBRAE, eles define que a gestão financeira seguindo três frentes de ação da gestão: 1) Gestão do caixa no dia a dia: administrar as entradas e saídas de recursos financeiros relativos a vendas, prestação de serviço, pagamento de fornecedores, salários, tributos, despesas, entre outras; 2) Gestão de investimentos: ocorre quando a empresa resolve expandir, modernizar, abrir novas unidades, comprar novas máquinas e equipamentos, etc.; 3) Gestão de crises: é um assunto pouco comentado, mas muito frequente. Importante realizar um plano de negócio, para traçar as metas e objetivos organizacionais, se preocupar com o fluxo de caixa, sobre a empresa conseguir arcar com seus compromissos financeiros, sem precisar buscar fontes de financiamentos com terceiros como empréstimos e financiamentos.

Planejamento financeiro é o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar continuidade às operações de uma companhia e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada. Sem um procedimento confiável para estimar as necessidades de financiamento, uma companhia pode acabar não tendo fundos suficientes para pagar seus compromissos, como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel e despesas de serviços públicos. Uma empresa fica inadimplente se não for capaz de saldar suas obrigações contratuais, como despesas de juros sobre empréstimos. Portanto, a falta de planejamento financeiro sólido pode causar falta de liquidez e, por isso, a falência – mesmo quando os ativos totais, incluindo ativos não líquidos, como estoques, instalações e equipamentos, forem maiores que os passivos (NIKBAKHT, 2010, p. 319).

Uns dos maiores impactos para a sobrevivência de uma Microempresa, está a falta de uma gestão financeira, ocasionados pela falta de formação do empresário, que não separa as despesas pessoais com as despesas da empresa. Além, da falta de objetivos empresariais, com missão, visão e valores, a serem seguidos, impactam como o tempo, pois a empresas não tem metas a serem alcançadas e com o tempo ficando sem perspectivas de crescimento e amadurecimento do negócio.

O empresário deve fazer reservas de lucros, fazer uma poupança para a empresa, sobre os efeitos da sazonalidade econômico, no enfretamento de crises econômicas, recessão e pandemias, que impactam o desenvolvimento e crescimento da empresa. Além do regime tributário, caso a

falta de conhecimento do empresário, terceirizar o serviço a um escritório de contabilidade.

Falta de sistemas para controle de estoque, onde o empresário, ainda não conhece o perfil de público alvo, comprando mercadorias em grande escala, que possa ser vendida ou não, agregando perdas de mercadorias e custos de armazenagem.

A fonte de financiamento impactando o desempenho das Microempresas brasileiras, devido à recessão econômica instalada no país, mais de 5,38 milhões estão inadimplentes, dados do Serasa Experian no ano de 2019. Segundo estatísticas do IBGE (2013, 2014), em torno de 60% das empresas fecham com menos de 5 anos, período no qual a empresa deveria estar ganhando estabilidade econômica e crescimento do negócio. A dificuldade em encontrar melhores taxas de juros, a necessidades de os empresários buscar fontes de renegociar prazos com clientes e fornecedores, dívidas em instituições financeiras, evitando protestos, negativas, ações de execução. Cenário na pandemia, impactou muitas micro empresas, pois apenas 16%, conseguiram contrair o empréstimo emergencial, devido a inadimplência estar elevada.

## **4. PLANO FINANCEIRO DAS EMPRESAS**

### **4.1. O Que É Um Plano Financeiro E Sua Composição**

O planejamento financeiro, é essencial para a construção dos objetivos empresariais, sua implantação e definido, conforme os planos de negócio a ser seguido, constituídos pela missão, visão e valores, sendo importante para o empresário traçar metas, e realizar conforme suas disponibilidades de recursos.

“O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros” (GITMAN, 1997, p.588).

O mesmo acontece no planejamento financeiro de uma microempresa, o empresário deve pensar o lucro a ser gerado, mas também desenvolver planos de ação para conseguir atingir seus objetivos empresariais. Além, de se preocupar com os gastos existentes, buscar fornecedores para ter preço competitivo perante seus concorrentes, atender as obrigações passivas



como salários e encargos trabalhistas, pagamento de impostos e fornecedores. Afim de gerar lucros, para se consolidar e prosperar com seu negócio.

“O processo de planejamento financeiro decorre da necessidade da empresa em crescer, de forma ordenada, tendo em vista à implantação e a adequação de padrões, princípios, métodos através de processos racionais, práticos e competitivos no tempo [...]. O sistema de planejamento financeiro e orçamento buscam antecipar a visualização dos possíveis resultados operacionais, que deverão ser alcançados no período, considerando os aspectos relevantes de produtividade, qualidade e competitividade, que o mercado está a exigir das empresas, cada vez mais, nos dias de hoje. Por outro lado, o planejamento em seu detalhamento poderá variar de empresa para empresa” (ZDANOWICZ, 2001, p. 13).

Gitman (2002, p. 588) também ensina que o planejamento financeiro “é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiro para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”.

Para o SEBRAE, são três fatores que impactam as micro empresas na construção de seu planejamento financeiro são: (1) Planejamento Prévio; (2) Gestão Empresarial; e (3) Comportamento Empreendedor. O planejamento prévio, em realizar uma consultoria de viabilidade e implantação do negócio, se preocupando com a região de localidade da empresa, público alvo, sistemas de divulgação, uso de ferramentas para vendas online e contratação de serviços terceirizados. A segunda é a gestão empresarial, na construção dos objetivos organizacionais, a criação de missão, visão, valores, construir planos de ações e metas a serem alcançadas, estruturação dos gastos iniciais, e busca de fornecedores e fonte de financiamentos, na implantação do negócio. Por último, o comportamento do empreendedor, sobre o entendimento do negócio, perante sua necessidade e realização pessoal.

O empreendedor, por falta de conhecimento colabora muito para seu próprio o fracasso, pois em grande maioria misturar os gastos pessoais da empresa com seus gastos pessoais, esquecendo que são duas pessoas diferente a física e a jurídica, além de não traçar objetivos e metas, a longo prazo, deixa o negócio sem um plano de trabalho a ser seguido, e com o tempo a falta de objetivos pode levar as empresas para a mortalidade.

#### **4.2. Importância De Um Plano Financeiro Para Um Empresa**

A execução de um planejamento financeiro, é importante traçar os objetivos e metas empresariais.

“Para as empresas contemporâneas, que têm que lidar com esse dinamismo, a importância do planejamento torna-se mais evidente. Elas precisam planejar para enfrentar as mudanças que ocorrem na economia, na

política, na cultura, nos estilos de vida, na tecnologia etc.” (SOBRAL; PECI, 2012, p.11).

Segundo SOBRAL e PECI (2012, p.11 e 12), entre as vantagens e os benefícios que o planejamento proporciona a uma organização, podemos destacar os seguintes pontos:

- “Proporciona senso de direção – o planejamento dá e especifica um rumo para a organização para a organização. Isso permite direcionar os esforços de seus membros para um objetivo comum.
- Focaliza esforços – o planejamento promove a integração e a coordenação das atividades dos membros organizacionais. Sem o planejamento, a organização não passa de um grupo de indivíduos, cada um agindo à sua maneira.
- Maximiza a eficiência – o planejamento permite otimizar esforços e recursos. Ajuda a estabelecer prioridades, evitando desperdícios e redundâncias.
- Reduz o impacto do ambiente – o planejamento obriga os administradores a enfrentarem as mudanças ambientais. Por meio dele, os gerentes interpretam as modificações do ambiente e tomam medidas para enfrenta-las.
- Define parâmetros de controle – o planejamento proporciona critérios de avaliação do desempenho organizacional. Ao estabelecer objetivos, o planejamento define padrões de desempenho que permitem o controle da organização.
- Atua como fonte de motivação e comprometimento – o planejamento facilita a identificação das pessoas com a organização. Os objetivos e planos reduzem a incerteza e esclarecem o papel que cada indivíduo desempenha, o que ajuda a despertar sua motivação e comprometimento.
- Potencializa o autoconhecimento organizacional – o planejamento cria um clima propício ao autoconhecimento. Durante o processo de planejamento, a organização busca conhecer o ambiente externo, suas ameaças e oportunidades, ao mesmo tempo que analisa seu ambiente interno.
- Cria consistência – o planejamento fornece um fundamento lógico para a tomada de decisão. Ele permite criar uma estrutura coletiva que garante consistência entre as decisões e os resultados desejados. Dessa forma, todas as decisões podem estar de acordo com o planejado”.

O planejamento, quando traçado aumenta a expectativa do empresário, pois tem um motivo para a realização e alcance das metas a serem cumpridas. Quando se trata do planejamento financeiro, estruturando todos seus gastos iniciais, em uma planilha ou mesmo em um caderno, controlando as entradas e saídas de caixa, colocando todos os custos diretos e indiretos, projeções de receitas e despesas, promovendo possíveis cenários, e melhorias de otimização de recursos financeiros. Auxiliar nas tomadas de decisões, onde a empresa começa a trançar as metas organizacionais, e a implantação dos objetivos e execução das atividades operacionais.

Para Kaller (2015), a primeira vantagem do planejamento financeiro, que ele proporciona para o empreendedor é a clareza em relação a todas as movimentações financeiras, tanto receitas quanto despesas, que a

empresa pretende ter em determinado período. Se essas projeções das movimentações financeiras forem utilizadas em conjunto com uma boa análise de mercado, análise da experiência do cliente ao utilizar o produto/serviço oferecido e alinhamento do cenário com os objetivos da empresa, o planejamento financeiro se torna uma das ferramentas fundamentais na estratégia do negócio. Tendo receitas e despesas determinadas, o gestor poderá organizar as diretrizes para fazer sua empresa crescer de forma sustentável, desviando do perigo de dificuldades financeiras e de falir. Sabemos que imprevistos podem acontecer e por isso estar preparado é fundamental. Então, é preciso administrar as receitas de modo mais eficaz e entender quanto recurso será necessário para o pagamento de impostos e outras despesas mensais, além de verificar os gastos e despesas que podem ser cortados ou diminuídos.

Segundo Kaller (2015), um planejamento financeiro efetivo reúne um conjunto de ações e controles, desde acompanhar contas até preparar orçamentos, visando sempre o monitoramento e melhor desempenho das finanças da empresa. Portanto, as ferramentas utilizadas podem variar de negócio para negócio, mas em geral, é preciso pelo menos a gestão do fluxo de caixa e a determinação do orçamento da empresa. São esses fatores, principalmente, que vão permitir que sejam desenhados roteiros de metas e objetivos a serem conquistadas, além de compreender quais ações devem ser tomadas para a execução desses propósitos.

O apoio de ferramentas com fluxo de caixa, no auxílio das entradas e saídas das movimentações de caixa, onde a empresa verificar suas disponibilidades de liquidez imediato; ficha de controle de estoque controlando entradas e saídas das vendas de mercadorias, planilhas de estrutura orçamentária, incluindo todos os custos, despesas e receitas a serem adquiridas. A falta de realizar um simples planejamento financeiro, pode ocasionar em ociosidade de estoques, perdas de mercadorias, buscar fontes de financiamento e empréstimos bancários, entrando em altas taxas bancárias.

### **4.3. Ferramentas Que Auxiliam Na Elaboração**

Para um micro empresa, o fluxo de caixa, sendo uma ferramenta fácil de ser implantada, a empresário, com uma simples planilha de Excel, ou até um caderno, anotando todas as informações de entradas e saídas, no caixa da empresa. Além que contem aplicativos que realiza as movimentações diárias de entradas e saídas de recursos financeiros, que emitem relatórios financeiros, agilizando as tomadas de decisões para os empresários, em verificar as melhorias e necessidades de recursos de seu negócio. Figura 1: representa um modelo de demonstração de fluxo de caixa.

**Figura 1:** Modelo de demonstração de fluxo de caixa diário.

Fluxo de Caixa	Jan	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Saldo Inicial	R\$ 1.000,0	R\$ 1.300,0	R\$ 6.100,0	R\$ 9.300,0	R\$ 5.300,0	R\$ 5.300,0	-R\$ 5.500,0	-R\$ 5.300,0	-R\$ 0.300,0	R\$ 5.300,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0
Receitas	R\$ 27.700,0	R\$ 14.800,0	R\$ 8.800,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 45.500,0
Despesas	R\$ 17.400,0	R\$ 9.200,0	R\$ 10.400,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 37.000,0
Lucro / Prejuízo	R\$ 900,0	R\$ 4.800,0	-R\$ 600,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 4.500,0
Acumulado	R\$ 1.300,0	R\$ 6.100,0	R\$ 5.300,0	R\$ 5.300,0	R\$ 5.300,0	R\$ 5.300,0	R\$ 5.300,0	R\$ 5.300,0	R\$ 5.300,0	R\$ 5.300,0	R\$ 5.300,0	R\$ 5.300,0	R\$ 5.300,0
Lucratividade	2%	34%	-6%										30%

Contas a pagar e a receber		Jan	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Contas a Receber	R\$ 5.000,0	R\$ 5.000,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	-R\$ 6.500,0
Contas a Pagar	R\$ 2.800,0	R\$ 5.000,0	R\$ 3.000,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 8.800,0
Necessidade de Caixa	R\$ 2.200,0	-R\$ 1.900,0	-R\$ 1.000,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	-R\$ 2.500,0

Fonte: LUZ: planilhas empresarias.

As demonstrações dos fluxos de caixa, são alimentados conforme as entradas e saídas de recursos financeiros em seu caixa, mediante a entrada de recursos das fontes de investimento, feito com o capital integralizado pelo sócio em dinheiro, ou por meio de fontes de financiamentos como empréstimos bancários, que movimenta a entrada de recursos financeiro, onde começa a realizar a entradas de mercadorias, compras de imobilizados, aquisição de serviços de terceiros, toda a atividade para o processo de implantação do negócio, para a sua abertura movimentando suas mutações no caixa da empresa. Segundo EHRHARDT; BRIGHAM (2012, p. 57), são três categorias de atividades para melhorias e implantação dos negócios:

1. “Atividades operacionais: incluem lucro líquido, depreciação, variação de ativos e passivos circulantes que não sejam caixa, aplicações financeiras de curto prazo e dívida de curto prazo.
2. Atividades de investimentos: incluem investimentos ou vendas de ativos fixos e aplicações financeiras de curto prazo.
3. Atividades de financiamento: incluem levantamento de capital por meio de emissão de dívida de curto prazo, dívida de longo prazo ou ações. Além disso, como pagamentos de dividendos, recompra de ações e pagamentos de capital do principal da dívida reduzem o caixa de uma empresa. Essas transações estão incluídas nessa categoria”.

Entre as principais características das atividades operacionais,

são para movimentações das funções iniciais, para movimentação da atividade empresarial, tendo a finalidade de proporcionar retorno adequado para os investimentos iniciais feitos pelo proprietário. Segundo HOJI (2010, p. 4), “As atividades operacionais são refletidas em contas integrantes da Demonstração do Resultado, que geram o lucro (ou prejuízo) operacional. Exemplos: compras de matérias-primas, vendas, salários, aluguel etc.”

“Existem atividades operacionais que, de acordo com o regime de competência, não são contabilizadas em contas de resultado no momento da ocorrência. Por exemplo, as compras de matérias-primas são atividades operacionais contabilizadas inicialmente no ativo circulante. Após sofrer sucessivas transformações durante o processo industrial, os produtos são vendidos e as matérias-primas, mas são deduzidas das receitas como parte do custo realizado, juntamente com outros custos diretos e indiretos” (HOJI, 2010, p. 4 e 5).

“Basicamente, as atividades operacionais relacionam-se com a compra e venda de mercadorias, compras de matérias-primas e sua transformação, venda de produtos, prestação de serviços, armazenagem e distribuição. As atividades auxiliares que dão suporte ao negócio da empresa, tais como: planejamento estratégico, serviços jurídicos, publicidades e controles financeiros diversos são consideradas também atividades operacionais” (HOJI, 2010, p. 5).

Sobre as atividades de investimentos, para HOJI (2010, p. 5), são classificadas as atividades relativas a aplicações de recursos em caráter temporário ou permanente, para dar suporte a atividades operacionais. As atividades de investimentos correspondem às contas classificadas no balanço patrimonial, em investimentos temporários e em ativo permanente. Exemplo: compras de maquinaria, integralização de capital de empresas controladas, aplicações financeiras de curto e longo prazos etc.

Por última, as atividades de financiamento, onde HOJI (2010, p.5), onde refletem os efeitos das decisões tomadas sobre a forma de financiamento das atividades de operações e de investimentos. As atividades classificadas nesse grupo correspondem às contas classificáveis no passivo financeiro e no patrimônio líquido. Exemplos: captação de empréstimos bancários, emissão de debentures, integralização de capital da empresa etc.

A diferenciação das atividades, auxilia na composição e desenvolvimento do fluxo de caixa, pois o auxílio das atividades de investimentos, compõem as entradas de geração de caixa, para movimentação das atividades operacionais da empresa, gerando a mutações diárias de entradas e saídas de recursos, para transações de compras de mercadorias, pagamentos de contas e salários, além das entradas de recursos perante as vendas adquiridas no decorrer do dia.

“Os fluxos de caixa de qualquer projeto que tenha o padrão convencional podem incluir três componentes básicos: (1) um investimento inicial, (2) entradas de caixa operacionais e (3) fluxo de caixa final. Todos os projetos – seja por expansão, substituição ou renovação – têm os dois componentes; alguns, no entanto, não

dispõem do componente final, o fluxo de caixa final” (GITMAN; MADURA, 2003, p.263).

Para os micro empresário, o fluxo de caixa, agiliza o controle de entradas e saídas de caixa, acompanhando o dia a dia das movimentações financeiras, sendo uma ferramenta para o empresário, realizar compras conscientes, analisando o quanto tem de recursos disponível de imediato. Mediante as transações ocorridas, verificado os ganhos diários, e controlando as disponibilidades.

“De ponto de vista dos acionistas, uma empresa pode ser visualizada como um sistema que gera lucro e aumenta os recursos nela investidos. A empresa é um sistema aberto é dinâmico, representada por seus administradores (diretores e gerentes) e empregados em geral, que interagem com os agentes econômicos (clientes, fornecedores, governo etc.) do ambiente em que está inserida, gera os resultados econômicos e financeiros e remunera os acionistas pelo investimento realizado” (HOJI, 2010, p.3 e 4).

Importante na construção do planejamento financeiro, que o empresário define uma porcentagem do lucro, criando uma reserva de capital (sendo uma poupança para a empresa), mediante a projeto de expansão e crescimento do negócio ou até mesmo de possíveis acontecimentos econômicos, que precise de recursos financeiros de emergência.

O empresário pode utilizar uma simples planilha de Excel, ou mesmo aplicativos gratuitos que implementa o controle de fluxo de caixa, MARQUEZ (2018), sugere a microempresários a instalação de programas de controle de caixa, sendo uma solução para profissionais etapas importantes da gestão financeira, melhorando o gerenciamento da rotina da empresa e agilizando os processos administrativos. Mesmo tendo uns softwares de gestão de controle de caixa caros, dedicados as grandes empresas, no mercado estão surgindo opções de controle de caixa totalmente gratuitos ou de baixo custo, em agilizar e organizar as informações financeira, facilitando a gestão da empresa.

No mercado, tem opções com SIS Controle: serviço gratuito, que permite movimentações do caixa detalhando, controle de valores recebidos e oferece gráficos para acompanhamento de desempenho; Bkper: o software traz recursos para fluxo de caixa e também outras ferramentas para gestão empresarial, incluindo lançamentos de contas, envio de arquivos em anexos, permitindo gerar relatórios e acompanhamento de dados sobre como a conta da sua empresa tem se desenvolvido durante um período, entre outras funcionalidades.

Além de aplicativos como RP Controle Financeiro, Acompanha-me e Hábil Empresarial, serviços de plataforma gratuita, permitindo o empresário realizar seus lançamentos de entradas e saídas, controlando o valor de caixa disponível, além de gerar relatório financeiros, para o gestor a

desenvolver estratégias de mercados, mediante aos dados coletados, afim de melhorar a qualidade de serviços e verificando as movimentações de vendas da empresa, para oferecer melhores produtos e serviços prestados.

## 5. EFEITOS DA SAZONALIDADE ECONÔMICA.

A sazonalidade econômica, representa em muitos aspectos os acontecimentos mundiais decorrentes as flutuações de mercados, impactando na economia do país. Para ENDEAVOR, sazonalidade é a qualidade de tudo aquilo que é sazonal. No caso específico do mercado, diz respeito a qualquer produto ou serviço sujeito às flutuações de demanda do consumidor, geralmente ao longo de um ano. Essas flutuações têm as mais diversas origens. Climáticas (estações do ano), datas comemorativas (dia dos pais, mães e crianças, Natal, festas juninas), eventos periódicos (Copa do Mundo, Olimpíadas, etc.), crises diversas (como a hídrica, recentemente), etc.

O Brasil, a última crise econômica em 2014, impactou e estagnou algumas empresas, muitas tiveram que mudar seus paradigmas empresariais, se enquadrando a um novo cenário, influenciada pela a inflação e as taxas de juros.

“A Inflação pode ser definida, de forma simples, como o aumento generalizado de preços, que provoca a redução do poder aquisitivo da moeda, isto é, com a mesma quantidade de produtos e serviços. Quando ocorre a redução generalizada de preços, esse fenômeno econômico chama-se deflação. Quando o período de altas taxas de inflação for longo, ocorre o desalinhamento dos preços relativos, isto é, os preços de determinados produtos e serviços aumentam mais do que os preços de outras produtos e serviços” (HOJI, 2010, p.49).

Segundo Pinheiro (2016), os impactos da crise econômica em 2014, seus efeitos afetam até hoje afetando, toda a economia e vem atingindo o emprego e a renda da população, conseqüentemente, os investimentos, tanto públicos quanto privados vêm reduzindo, bem como o consumo das famílias. Dessa forma, a maioria dos setores está sendo afetada com as mudanças sucedidas na economia brasileira, e essas mudanças abalam o comportamento da sociedade em geral, causando sentimentos de incerteza e receio em relação ao consumo de bens e serviços.

Principais efeitos, para os micro empresários foram a queda das vendas, a desvalorização do dinheiro, as altas taxas de empréstimos, perda de fornecedores impactando nas compras a prazos, além de muitos perderam mercadorias, ou as vendendo a preço de custo, tendo prejuízos financeiros. Período, onde muitos empresários decretaram falência, por não conseguir trazer inovação de mercado, além de falta de crédito, pois aumento a inadimplência de muitas micro empresas levaram a mortalidade do negócio.

Segundo o Boletim Focus (BACEN) estima que o país cresceu 1,2% a.a., em 2019. Para 2020, a expectativa é de uma aceleração da recuperação econômica, e um crescimento de 2,5% a.a. (Fonte: FMI). A

expectativa mais positiva, no país, está associada às reformas já realizadas (Trabalhista e Previdenciária), as em discussão (Tributária e Administrativa), assim como à recuperação da confiança de consumidores e empresários. Por conta disso, em 2020, o ritmo de expansão do número de pequenos negócios (e/ou de suas atividades) tende a apresentar melhor desempenho do que o verificado no ano anterior, projeções feitas antes da pandemia.

Estudo do SEBRAE, estava apresentando que o país estava se recuperando da crise de 2014, e apresentando resultados positivos, como: Após fechar o ano 2019 com uma inflação de 4,31% a.a. (IPCA), a expectativa do mercado para 2020 é de chegarmos, até dez/20, à uma taxa de inflação de 3,58% a.a. Para os anos seguintes, na ausência de novos choques externos, a inflação deve caminhar para o patamar de 3,50% a.a. Em que pese a possibilidade de mais alguma redução adicional da taxa Selic no primeiro semestre, o Boletim Focus, do Banco Central, estima que a taxa de juros SELIC (atualmente em 4,5% a.a.) tende a voltar a subir até dez/20. O ligeiro aumento esperado da SELIC se deve à necessidade do BACEN em manter o controle da inflação. Aumentos de juros costumam ser utilizados para conter o crescimento do consumo.

Cenário positivo, o crescimento e desenvolvimento do país, mas o surgimento da pandemia da COVID 19, sendo um tsunami, no progresso e desenvolvimento, no mundo, onde o mercado acabou se enquadrando a uma nova realidade de modelo de gestão empresarial, onde muitas micro empresas, tiveram que se adaptar a um nova realidade desconhecida, perante ao vírus mortal.

Onde, muitas empresas tiveram que se reinventar, o isolamento social, contribui para o aumento do trabalho home office, sendo que as empresas com o apoio da tecnologia da informação, manteve suas vendas por meio de aplicativos de entregas, sites e plataformas de Market Place. Considerando uma tendência o ecommerce, deve continuar com apoio e suporte operacional, os empresários estão cortando custos operacionais, com despesas de alugueis, pois grande parte das vendas pelo ecommerce, já sai direito do fornecedores já entregando pelo transporte ao consumidor final, a tendências do futuro das empresas, não precisar de grandes espaço, pois pela internet, mantém o desempenho de suas atividades.

Os momentos de crises, e quando surge as oportunidades, nos primeiros quatro meses de 2020, o número de empresa abertas no País foi maior que o número de empreendimentos que fecharam as portas. Os dados do boletim do Mapa de empresas, divulgado pelo Ministério da Economia, mostram um saldo positivo de 686.489 empresas abertas com um número total de 18.466.444 de empresas ativas. O setor que apresentou crescimento, sendo uma tendência de mercado consolidado antes da crise, é o aumento de pedidos de delivery, pela comodidade dos aplicativos, além do fechamento



temporários dos restaurantes, o aplicativo Rappi, cresceu 30% seus pedidos durante a pandemia. Além, dos cursos online, devido ao aumento do trabalho home office.

Um levantamento do SEBRAE, onde um estudo com microempreendedores individuais, micro e pequenas empresas, de 18 estados brasileiros, identificou mudanças e tendências que vieram para ficar no mundo dos pequenos negócios. O levantamento revela que a mudança de postura e consumo dos clientes refletirão diretamente nas transformações dos negócios. Além de mais exigentes e mais conscientes, os consumidores também estão cada vez mais explorando as compras e o relacionamento on-line. De acordo com o levantamento, dentre as mudanças definitivas se desta o aumento da digitalização dos negócios. A tendência, que muitos empresários estão utilizando ferramentais digitais para se manter no mercado.

## **6. CENÁRIO E TENDÊNCIA DO COMÉRCIO VAREJISTA DA CIDADE DE FRANCA.**

A cidade de Franca, situada na região nordeste do Estado de São Paulo, um dos polos economicamente mais fortes do país, contendo 350 mil habitantes. Posicionado estrategicamente, o município está próximo a Ribeirão Preto, uma das regiões mais ricas do interior de São Paulo e do Brasil. Além disso, situa-se entre os três maiores centros econômicos do Brasil: São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, o que facilita o intercâmbio comercial entre esses mercados consumidores.

O principal ramo de atividade econômica de Franca é o calçado, também industrial têxtil, gastronomia, ecommerce de grandes varejistas e atacadistas. Além da diversificação de micro empresas, em várias áreas do mercado, na venda online, comércio de pequeno porte e prestação de serviço, movimentam a economia de Franca.

O impacto da crise econômica em 2014, com fechamento de várias fabricas de calçado e alta no número de desemprego, obteve um crescimento mais que o dobro de MEI, no total consta 18.453 novo empresários registrados em março de 2019, representando alta de 119,21%, segundo dados do SEBRAE.

Entre os destaque estão os seguimento no comércio varejista voltado a artigos de vestuário é o ramo que mais atrai os francanos com 1.607 empresas, seguido de cabeleireiros com 1.433, obras de alvenaria com 916, e acabamento de calçado de couro sob contrato com 799, comercio varejista de calçado com 536, outras atividades de tratamento de beleza com 535, promoção de vendas com 511, instalação e manutenção elétrica com 478, serviços e pintura de edifícios em geral com 452, lanchonetes com 401, cadastros ativos.

Atendo a este aumento das microempresas, a prefeitura contém o programa de apoio ao empreendedor individual e à micro e pequena empresa, desenvolvido pela Secretaria de Desenvolvimento, em parceria com a Secretaria de Urbanismo e Habitação, a Secretaria de Finanças, a Secretaria de Administração, a Vigilância Sanitária, o Banco do Povo, o Escritório Regional do SEBRAE-SP, a Assescofran, o Sescon, a ACIF, a CDL, o Sindivar, a CETESB, a OAB Subseção Franca e o Banco do Brasil. Projetos destinado há empreendedores informais e micro e pequenos empresários já formalizados, o objetivo orientar e capacitar para a formalização, através do MEI – Microempreendedor Individual, Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP), todos participantes os empresários que tributam seus impostos por meio do Simples Nacional. O programa funciona orientação presencial para formalização através do Portal do Empreendedor (quando MEI), informando ainda a necessidade de observância das legislações sanitárias e ambientais, de acordo com a atividade; indicação de rede contábil, integrante do Simples Nacional, que o orientará para uma melhor escolha da figura jurídica a ser constituída; e indicação sobre instituições que trabalham com microcrédito.

Outro ramo de atividade, que obteve crescimento na cidade, e o ramo de ecommerce, começando pela as empresas do ramo de calçado, onde as vendas online em 2019 representaram 2,839 milhões, com aumento de 23% em relação a 2018 neste segmento. A Rafarillo é uma das empresas do polo que se concentra no comércio virtual, hoje se concreta cerca de 80% de sua linha na loja virtual. O ecommerce da cidade se diversificou, o crescimento de plataformas com Ifood, Rappi, Uber Eats e Tonolucro, se destacando no ramo de alimentação, além das ferramentas de Market Place como Mercado Pago, Amazon, Buscapé, Magalu, Facebook, Americanas, algumas gratuita outras pagas, tendo serviços de coletas de dados por região, além de inserção de propaganda pagas, conforme perfil de público alvo da empresa. A vendagem dos produtos e serviços são dos mais diversos segmentos de mercado.

Os polos econômicos da cidade estão se diversificando, antigamente o comércio varejista se encontra somente na área central, hoje muitas empresas, estão saindo da região central e mudando para vários bairros da cidade, a tendência com o tempo ter vários polos comerciais pela a cidade. A classe mais alta, a migração está na região da Avenida Paulo VI região sul, Avenida Rio Amazonas próximo ao Shopping, e na Rua Álvaro Abranches bairro Cidade Nova. A Classe Média, estão se mudando para as regiões com Avenida Brasil região Leste, Avenida Abrahão Brickmann região Norte, Rua Francisco Marques região Oeste, Avenida Carlos Alberto Haddad região sul. Em grande parte desta empresários são formados por micro empresários estão investindo no comercio local, atendo sua região, pois os custos de alguéns são mais em conta em suas regiões, além que consegue atender os interesses e vontades do seus público alvo, que não precisa se deslocar para a região do centro, para fazer suas compras. A tendência de polos comerciais, se

diversificar mais nas regiões da cidade, devido ao crescimento populacional, e o enfraquecimento do calçado, principal atividade de geração de emprego na cidade, mesmo com entrada de novas empresas na cidade, ainda e pouco para estimular a geração de empregos, a possibilidade do aumentar e crescimento das micro empresários na cidade.

## 7. CONCLUSÃO

O crescimento e desenvolvimento de uma micro empresa, e importante para o crescimento de uma nação, a falta de oportunidades no mercado de trabalho, a busca de independência financeira e autonomia, além da geração de emprego e renda para muitas pessoas, importante para o país a oportunidades em investir, na autonomia e bem estar da população, num mundo onde as pessoas estão cada vez mais individualista, havendo grande desigualdade de renda, onde estão vivenciando uma pandemia, que muitas pessoas estão perdendo sua renda, é uma oportunidade, para muitas pessoas, se reinventar e buscar meios para se conseguir seu renda, por meio do trabalho autônomo ou na abertura do próprio negócio.

Muitas micro empresas, quebram por falta de traçar planejamento financeiro e estratégico, por não saber controlar seus gastos mensais, por misturar a vida pessoa com os ganhos da empresa. A falta de criar um simples plano de negócio, colocar uma missão, uma visão e os valores empresariais, traçar metas e objetivos a curto e longo prazo. Ter um objetivo, para ser seguido, uma motivação do empresário, continuar e batalhar para se manter no mercado. Para a empresa conseguir a chegar na maturidade do negócio, ter perspectiva e estar preparada para pequenos imprevistos econômicos, evitando sua mortalidade.

A falta de gestão financeira, é um dos principais motivos para muitas micro empresas, decretarem falência, os empresários em muitos casos, mal sabe fazer a separação da vida pessoal e da empresa, colocando e misturando todos os gastos e despesas.

Construir um planejamento financeiro, colocar no papel todos os custos, despesas a serem desenvolvidos para a construção do negócio, começando pelo o alvará e licenças municipais, a integralização do capital iniciais, essencial para a implantação das atividades operacionais iniciais, para a abertura do negócio, como a localização da empresa, o custo do aluguel, compra de ferramentas, maquinários, mercadorias, imobilizado, até mesmo veículos na começar o funcionamento da empresa, compra de mercadoria, contratação de serviços de terceiros como internet, água, luz, escritório de contabilidade, software e programas, e contratação de funcionários, além de compras de insumos, conforme a necessidade de cada negócio.

Muitos empresários, mal tem o conhecimento contábil e

administrativos, não sabe quais ferramentas, que possa ajudar na gestão de seus negócios, muitos não busca contratar um serviço de gestão para desenvolver um plano de negócios, além de como o tempo não consegue ver o negócio dando resultados, amargando prejuízos, onde para se manter, contata empréstimos com taxas de juros abusivas, em muitos casos levando ao endividamento.

Ferramentas como o fluxo de caixa, que auxilia no gerenciamento de controle de entradas e saídas de recursos financeiros disponíveis. As informações devem seguir os lançamentos conforme o regime de competência, por ordem de entrada, datas por dia e hora da ocorrência da transação ocorrida. Pois os relatórios, apresenta o quanto a empresa tem de recursos de caixa, para pagamento de imediato, onde o empresário, sabe o que pode investir dentro da empresa, em caso de falta de recursos buscar fontes de financiamento, com empréstimos ou prazos de pagamentos com fornecedores.

Alguns programas, como controle de caixa, sendo uma planilha de Excel avançado, realizando seus lançamentos diários, de entradas e saídas de recursos de caixa, desenvolvem relatórios financeiros, com balanços patrimoniais e demonstrações de resultados, dando autonomia ao micro empresário, em se preocupar com outras necessidades administrativos de seus negócios.

Hoje, estão num mundo tecnológico, favorecendo aos micro empresários, a utilizar mais ferramentas no suporte operacional de seus negócios. A tendência que a tecnologia, vai estar mais presente o apoio de plataformas de Market Place, dos aplicativos de vendas e entregas de mercadorias, estão revolucionando o mercado no ano de 2020, num momento que a população está se preservando e ficando em casa, o consumidor está mais exigente e buscar por qualidade nos produtos e serviços, o futuro está na palma da mão, devendo se preocupar com os desejos e necessidades deste consumidor, pois as avaliação online, causa mais impactos tanto positivo ou negativo, e o empresário deve estar preparado pois o mercado estará cada vez, mais seletivos e sempre deve buscar a trazer novidades nos produtos e atender as expectativas de seus clientes.

O mercado da cidade de Franca - SP, a economia no passado focada no calçado, nos últimos anos teve um grande aumento no mercado de ecommerce tanto no segmento de calçado, alimentação, prestação de serviços, comércio varejista, o apoio das grandes empresas, auxilia na entrada dos micro empresários.

Muitos empresários, saíram do ramo de calçado, e montando seu próprio negócio, a autonomia financeira e independência, saindo de um segmento de trabalho mal remunerado, e ingressando e uma nova atividade. O crescimento dos polos comerciais da cidade em bairros locais, ampliando e crescendo em suas localidades.

A cidade contém grande números de atacadista, vendendo a mercadoria preços mais baratos, que aumenta o ingresso segmento da gastronomia, além do crescimento dos aplicativos de entregas, auxiliando na geração de emprego e renda.

Atuação do Market Place, estimula diversificação nas vendas online, na cidade houve um grande crescimento, devido a pandemia, onde a cidade em grande parte se encontra na fase vermelha do plano do governo do Estado, isto levou um grande parte da empresa a fecharem, ou mudando a forma de venda de mercadorias e prestação de serviços. Além, de oportunidades de trocar seu ponto de venda, para muitos empresários em renegociação de aluguéis, estimulando o mercado imobiliário, aplicando seus espaços comerciais, para atender as medidas de distanciamento e isolamento nos clientes, dentro do espaço comercial.

O importante, o impacto ocorrido pela pandemia, mesmo uma parcela de empresário o fechando seu negócio, estimulou o crescimento de micro empresários, dando oportunidades para muitas pessoas para se reinventar para conseguir sua renda. Tendo autonomia, utilizando as oportunidades da tecnologia, para vendas online, por Market Place ou aplicativos de vendas. Mostrando que mesmo que nas dificuldades, podemos atingir o sucesso e inventar novos serviços e produtos.

## REFERÊNCIAS:

Crescimento do Ecommerce. Disponível em: <<http://jornaldafranca.com.br/e-commerce-cresce-no-brasil-e-chama-atencao-para-migracao-das-lojas-fisicas>>, acesso em 10/08/2020, às 23:36.

Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>, acesso em 07/10/2020, às 16:25.

Desemprego em alta, aumenta o número de MEI. Disponível em <<https://veja.abril.com.br/economia/com-desemprego-em-alta-numero-de-meis-cresce-quase-40/>>, acesso em 22/07/2020, às 18:06.

Ecommerce no polo econômico de Franca. Disponível em <[http://exclusivo.com.br/\\_conteudo/negocios/2019/08/2465026-a-visao-do-e-commerce-no-polo-francano.html](http://exclusivo.com.br/_conteudo/negocios/2019/08/2465026-a-visao-do-e-commerce-no-polo-francano.html)>, acesso em 10/08/2020, às 23:57.

Empreendedorismo: quase 60% das empresas fecham as portas em cinco anos. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/empreendedorismo-quase-60-das-empresas-fecham-as-portas-em-cinco-anos-24045>>, acesso em 09/03/2020, às 07:35.

DAMODARAN, Aswath. Finanças corporativas aplicadas: manual do usuário. Tradução: Jorge Ritter. Porto Alegre: Bookman, 2002.

EHRHARDT, Michel C.; BRIGHAM, Eugene F. Administração Financeira teoria e prática. 13° ed. Tradução: Ez2translate. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ENVEADOR: Sazonalidade: sua empresa está pronta para ela? Disponível em: <<https://endeavor.org.br/vendas/sazonalidade/>>, acesso em 23/08/2020, às 17:36.

Franca implantação de novo aplicativos de comida. Disponível em <<http://acessfranca.com.br/noticias/franca-tera-novo-aplicativo-de-comida-delivery-na-proxima-semana/>>, acesso em 10/08/2020, às 23:15.

GITMAN, Lawrence J. Princípios da administração financeira. São Paulo: Harbra, 1997.

\_\_\_\_\_. Princípios de administração financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

\_\_\_\_\_; MADURA, Jeff. Administração financeira uma abordagem gerencial. Tradução: M. Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

História de Franca. Disponível em: <<https://www.franca.sp.gov.br/administracao-municipal/administracao-direta/page-251>>, acesso em 10/08/2020, às 22:37.

HOJI, Masakazu. Administração financeira e orçamentária. 9° ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Inadimplência de Microempresários. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/inadimplencia-de-micro-e-pequenas-empresas-cresce-56-em-julho-revela-serasa-experian>>, acesso em 08/03/2020, às 13:47.

Incentivos a Micro Empresários Francanos. Disponível em: <<https://www.franca.sp.gov.br/administracao-municipal/administracao-direta/desenvolvimento-adm/mei-11>>, acesso em 10/08/2020, às 22:58.

KELLER, Michelle. Planejamento Financeiro. Disponível em: <<https://syhus.com.br/2015/04/14/entenda-a-importancia-do-planejamento-financeiro-para-sua-empresa/#:~:text=Quando%20bem%20utilizado%2C%20o%20planejamento,para%20permanecer%20no%20caminho%20certo.>>, acesso em 18/08/2020, às 04:15.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>, acesso em 05/03/2020, às 17:55.

Luz: Planilhas empresariais. Disponível em: <<https://luz.vc/products/planilha-de-fluxo-de-caixa-excel>>, acesso em 25/08/2020, às 06:22.

Mais de 600 mil pequenas empresas fecharam as portas com coronavírus. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/04/09/mais-de-600-mil-pequenas-empresas-fecharam-as-portas-com-coronavirus>>, acesso em 24/08/2020, às 01:40.

Mapas de empresas. Brasil registra saldo de quase 700 mil empresas abertas nos primeiros quatro meses do ano. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/06/brasil-registra-saldo-de-quase-700-mil-empresas-abertas-nos-primeiros-quatro-meses-do-ano>>, acesso em 22/08/2020, às 23:30.

MARQUEZ, Gabriel. Os 10 melhores programas de controle de caixa para sua empresa. Disponível em: <<https://nfe.io/blog/gestao-empresarial/programas-de-controle-de-caixa/>>, acesso em 19/08/2020, às 15:31.

MEGLIORINI, Evandir. Custos: análise e gestão. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2007.

\_\_\_\_\_ Custos: análise e gestão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2011.

Mortalidade de Empresas. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/mortalidade-das-empresas-entenda-tudo-sobre-e-saiba-como-evitar/#:~:text=Mortalidade%20das%20empresas%2C%20n%C3%BAmeros%20e%20%C3%ADndices&text=Em%20Janeiro%20de%202019%2C%20o,necessariamente%20a%20morte%20da%20empresa.>>, Acesso em 05/08/2020, às 08:10.

Na contratação da crise: os setores da economia que crescem na pandemia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/especial-publicitario/vae/noticia/2020/04/30/na-contramao-da-crise-os-setores-da-economia-que-crescem-na-pandemia.ghtml>>, acesso em 31/08/2020, às 18:57.

Negócios para 2020: ideias para empreender este ano. Disponível em: <<https://www.intelidata.inf.br/blog/gestao-financeira-micro-e-pequenas-empresas/>>, acesso em 10/10/2020, às 10:17.

Perfil dos pequenos negócios. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>>, acesso em 24/08/2020, às 01:38.

Pesquisa aponta tendências nos negócios geradas pela pandemia. Disponível em: <http://www.acifranca.com.br/SITE/conteudo/pesquisa-aponta-tendencias-nos-negcios-geradas-pela-pandemia.html>, acesso em 27/08/2020, às 16:05.

PINHEIRO, Ana Flávia Andrade. A interferência da crise econômica no comportamento do consumidor, em relação aos pequenos comércios locais. Disponível em: <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/37>>. Acesso em: 23 ago. 2020, às 18:18.

Regime de competência. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/regime-de-caixa.htm>>, acesso em 24/03/2020, às 02:15.

Riscos de abrir uma empresa. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/riscos-de-abrir-uma-empresa/>>, acesso em 10/08/2020, às 09:47.

SEBRAE: Conceito Micro Empresas. Disponível em <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf)>, acesso em 06/03/2020, às 12:55.

SEBRAE: 10 ideias de negócios em alta em 2020. Disponível em: <<https://respostas.sebrae.com.br/10-ideias-de-negocios-em-alta-em-2020/>>, acesso em 05/03/2020, às 18:05.

SEBRAE: Mortalidade de empresas. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS\\_vf.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf)>, acesso em 05/08/2020, às 08:15.

SEBRAE: Negócios Promissores. Disponível em: <[https://respostas.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/01/Os-Neg%C3%B3cios-Promissores-em-2020\\_v2-1.pdf](https://respostas.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/01/Os-Neg%C3%B3cios-Promissores-em-2020_v2-1.pdf)>, acesso em 23/08/2020, às 18:38.

SEBRAE: Passo a passo para elaborar o plano de negócios de sua empresa. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passo-a-passo-para-elaborar-o-plano-de-negocios-de-sua-empresa,d7296a2bd9ded410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>, acesso em 22/03/2020, às 11:33.

SEBRAE: Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>, acesso em 22/03/2020, às 11:15.

Segmentos mais promissores para pequenos negócios em 2020. Disponível em <<https://blog.sebrae-sc.com.br/segmentos-promissores-pequenos-negocios-2020/>>, acesso em 10/10/2020, às 19:05.

Seis em cada dez empresas fecham em cinco anos de atividade, aponta IBGE Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/seis-em-cada-dez-empresas-fecham-em-cinco-anos-de-atividade-aponta-ibge/>>, acesso em 08/03/2020, às 18:05.



Só 18% das micro e pequenas empresas conseguiram crédito durante a pandemia. Disponível em: <[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/07/14/internas\\_economia,872016/so-18-das-micro-e-pequenas-empresas-conseguiram-credito-na-pandemia.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/07/14/internas_economia,872016/so-18-das-micro-e-pequenas-empresas-conseguiram-credito-na-pandemia.shtml)>, acesso em 24/08/2020, às 00:14.

SOBRAL; Filipe. PECI; Alketa. Fundamentos de Administração. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Tendências de Mercados. Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/segmentos-promissores-pequenos-negocios-2020/>>, acesso em 08/08/2020, às 10:25.

Tipos de Microempresas no Brasil. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/quais-sao-os-tipos-de-microempresas-no-brasil/>>, acesso em 08/08/2020, às 08:13  
5 dicas de gestão financeira para micro e pequenas empresas. Disponível em: <https://www.intelidata.inf.br/blog/gestao-financiera-micro-e-pequenas-empresas/>, acesso em 10/10/2020, às 10:06.

ZDANOWICZ, José Eduardo Planejamento Financeiro e orçamento. 4. ed. Porto Alegre, Sagra Luzzatto, 2001.

## ASPECTOS FISCAIS E CONTÁBEIS PARA A INSERÇÃO EM PLATAFORMAS MARKETPLACES

Ana Elize Rocha  
ana.elize15@outlook.com

Kimberlly Degrande Medeiros Garcia  
kimberllymgarcia@gmail.com

Letícia Assenção Tavares  
leeticiaat@gmail.com

Marinês Santana Justo Smith  
marjustosmith@gmail.com

### 1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico brasileiro vive uma fase de turbulência, esse fato acarreta em consequências no sistema econômico nacional. O setor terciário é visto como um dos fundamentais para a economia do país, tendo em vista que o seu desempenho influencia de modo direto o progresso do país.

As plataformas de *Marketplace* funcionam como um *shopping* observando que o consumidor tem a facilidade de procura pelo melhor produto e melhor preço. De forma que os acontecimentos e a forma com a qual se encontra o cenário econômico, que sempre está propício a mudanças, é necessário se planejar e atualizar suas formas de vendas.

Para os consumidores finais (clientes) é um meio de proporcionar comodidade e agilidades, tendo aproveitamento de tempo, pois tem autônima para comprar de suas casas, trabalho, de onde estiverem, evitando por muitas das vezes o transtorno em trânsitos no deslocamento até as lojas físicas.

O mercado tem a necessidade de diversificar e prospectar novos clientes, sendo assim a disseminação deste tipo de plataforma de vendas *online* está cada vez mais forte, pois com os anúncios vendedores podem alcançar um número ilimitados de clientes, podendo até mesmo concorrer com grandes empresas que antes parecia ser impossível, gerando assim cada vez mais o aumento de suas vendas promovendo desse modo o crescimento dos lucros. As empresas que não adotarem esse meio de vendas tendem a ficar para atrás perante seus concorrentes.

Diante deste contexto, este artigo tem como objetivo demonstrar alguns aspectos fiscais e contábeis das operações envolvendo as plataformas de *marketplace*. O tema, em questão, é relevante pelo seu papel frente às novas tecnologias e ao novo comportamento do consumidor. E busca responder quais são as vantagens e desvantagens de ingressar nesse

mercado virtual, para alavancar os lucros e aumentar as vendas com esta nova proposta de negócios.

Para tanto, é necessário conhecer as diversas discussões em torno do tema. O cenário atual do mercado mostra a necessidade de diversificar e prospectar novos clientes, sendo assim a disseminação deste tipo de plataforma vem crescendo e contribuindo para alavancar o mercado virtual. Todavia, para aproveitar todos os pontos positivos e enfrentar a concorrência é necessário conhecer bem os aspectos fiscais e contábeis que envolvem as vendas *online* e *marketplace* para não cair em situações indesejáveis.

Com tudo, vale ressaltar que, para a plataforma é fundamental o anúncio dos *seller*, pois quanto maior a diversificação de produtos nos *sites*, mais conhecida será a plataforma, dessa forma terá mais acessos, e mais credibilidade, diante ao consumidor final, são contexto relevantes para entender as vantagens e desvantagens de ambos os lados.

A presente pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. Para alcance do objetivo proposto, são apresentados os conceitos *Marketplace* e *seller*, as vantagens e desvantagens de ingressar nesse mercado virtual, quais são os encargos e obrigações de cada uma das partes.

Assim, o presente estudo está estruturado em 7 seções, com pesquisa midiática para discussão conceitual e apresentação de experiências do mercado e uma pesquisa de campo -com entrevista em uma empresa proprietária da plataforma de *marketplace* que é conhecida em todo Brasil e de fácil acesso, mas também em uma empresa *seller*, ou seja, o comerciante proprietário do produto.

Relevante se faz iniciar por conhecer um pouco sobre *E-commerce* por ser a base que possibilita a existência da relação entre *Marketplace* e o *seller*.

## **2. E-COMMERCE COMO POSSIBILIDADE NA AMPLIAÇÃO DE FRONTEIRAS FÍSICAS**

A *internet* foi criada em 1969, era utilizada somente no meio acadêmicos e científicos até meados de 1982. Em 1987 foi liberada para uso comercial nos Estados Unidos, mas em 1979, Michael Aldrich já estava trabalhando na criação do primeiro sistema que processava transações *online* entre consumidores e empresas *Business to Business*, mais conhecidas como B2B, que são as transações comerciais entre empresas, nas quais os negócios de todos os tipos (indústrias, distribuidores, revendas) comercializam seus produtos para outras empresas. Porém a primeira venda *online* foi feita somente em 1984 e somente em 1992 que foi criado o primeiro *website* comercial, que vendia livros *online* e processava os pagamentos com cartão de crédito. (AI PRESS, 2012).

A palavra *E-commerce* é uma abreviação em inglês de comércio eletrônico, ou seja, toda transação comercial (compra e venda) feita através da *internet* com o auxílio de um equipamento eletrônico, que oferece aos clientes, uma compra 100% segura, um serviço de entrega e atendimento agradável que tenha por objetivo, que o mesmo volte à loja mais vezes em base das experiências de compras. (CLIMBA,2018).

O *E-commerce* trouxe uma evolução, pois não se faz mais necessário sair de casa para comprar um produto; naturalmente ao pesquisar um algo no *Google* por exemplo, a *internet* direciona um site de e-commerce que oferece aquele produto pesquisado.

O ser humano busca facilidade, e o *E-commerce* oferece vantagens como o rápido e fácil acesso ao produto no horário que o consumidor desejar, ou seja, ele pode comprar quando quiser, não sendo necessário seguir um horário de funcionamento de uma loja física, o preço também é um forte aliado, pois os custos de funcionamento do *E-commerce* são menores que os de lojas físicas, porém uma desvantagem, que atualmente vem sendo trabalhada, é o prazo e custo de entrega.

Todavia, atualmente, as empresas buscam formas de oferecer entregas rápidas, com menores custos, utilizando centros de distribuições espalhados em lugares estratégicos que atendam seus cliente de forma rápida e com menor custo e grande parte dos *E-commerce* oferece a opção ao cliente de retirar seus produtos em uma loja física, não cobrando frete e atendendo em tempo hábil conforme a necessidade do consumidor e com o mesmo preço do site.

Mas a grande vantagem no *E-commerce* é oferecer um produto cuja entrega possa acontecer em qualquer lugar, sendo possível até mesmo a exportação, o que é limitado a uma loja física.

Outro ponto, positivo, seria a margem de clientes duvidosos, pois lojas físicas oferecem a opção de pagamento pelo conhecido carnê, que se o cliente não efetuar o pagamento a loja fica no prejuízo, já no *E-commerce*, as vendas são feitas somente na opção de pagamento de cartões de créditos, débitos e boletos, o que faz com que o *E-commerce* receba o valor do produto diretamente com administradoras de cartões e/ou bancos, ou seja, o cliente não possui o vínculo de pagamento direto com a empresa. (RAFAEL REZ, 2018).

Uma pesquisa mostrou que em cinco anos as vendas por *E-commerce* irão dobrar; atualmente existem 58 milhões de consumidores *online*, cerca de 27% da população brasileira (EXAME, 2019).

Um estudo do Perfil do *E-commerce* Brasileiro feito por uma parceria entre *Pay Pal* e *Big Data Corp*, a expansão do *E-commerce* Brasileiro cresceu, aproximadamente, 40% após dois anos de crescimento moderado. Os

registros de 2016 são de 9,23% e de 12,5% em 2017. No último ano, o setor de vendas *online*, brasileiro apontou o seu maior crescimento desde o ano de 2014. De acordo com o estudo recém-publicado, foi registrado o aumento de 37,59% no número de lojas online, atingindo a marca de 930 mil sites dedicados ao comércio eletrônico no país (EXAME, 2019).

Segundo o estudo realizado pela revista *E-commerce Brasil*, o isolamento social trouxe impactos significativos para o varejo e, para não perder lucro, muitas companhias aceleraram a transformação digital para passarem a vender pela *internet*. O *e-commerce* brasileiro faturou R\$ 9,4 bilhões em abril, um aumento de 81% em relação ao mesmo período do ano passado. (*E-COMMERCE BRASIL*, 2020).

Assim, pode-se dizer que, devido a pandemia o que movimenta a economia do país é o *E-commerce*, pois com a quarentena o consumidor não possui outra alternativa de compra a não ser online.

Devido ao *e-commerce* estar em alta procura, muitas empresas optaram também pela parceria com plataformas de *Marketplace* que já estão estruturadas e oferecem maior visibilidade aos produtos.

### **3. MARKETPLACE E SELLER UMA UNIÃO PARA INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS**

O *marketplace* é conhecido como loja virtual, podendo ser conceituado como uma plataforma que reúne vários lojistas em um só *site* para a divulgação e venda de seus produtos e serviços, o *Marketplace* surgiu em 1994, porém só surgiu no Brasil em 2012. (*E-commerce Brasil*, 2017)

Ainda de acordo com o autor acima citado, este modelo de negócio também é chamado também de *Shopping Center* digital é chamado desta forma, pois como um *Shopping*, possui várias lojas e como é tudo digital, são várias empresas anunciando produtos diferentes ou até iguais dentro de uma só plataforma, que possui mais popularidade e melhor visualização dos consumidores.

Pode-se, afirmar que a plataforma do *marketplace* transmite mais segurança ao consumidor final, pois esses são assegurados por ele, como por exemplo, a lei nº 13.709, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGDP) aprovada em agosto de 2018, essa visa a proteção de dados pessoais, como: nome, RG, CPF, CNH, *e-mail*, cartão de crédito, tanto de pessoas físicas quanto de pessoas jurídicas, o que permite com que o *site* do *marketplace* intermedie a relação entre o consumidor e quem presta um serviço ou fornece produtos e a torne cada vez mais utilizada.

Conforme as inovações, varejistas de grande, médio e até pequeno porte, se tornaram adeptos a este modelo, tendo a oportunidade de

expandir suas receitas de vendas e de certa forma, ganhar nome no mercado, pois o consumidor ao ter uma experiência agradável de compra com um determinado lojista, pode optar em uma futura eventual compra, realizar o pedido diretamente na plataforma do lojista.

Relacionado ao faturamento no Brasil, estima-se que o crescimento do mercado deve dobrar até 2021. (G1, 2016); o que significa que empresas que possuem somente lojas físicas tendem a ficar para trás no mercado, devido os consumidores optarem cada vez mais por meio de compra online por conta da comodidade, segurança e até preço.

Umas de suas maiores vantagens que se pode perceber é que a plataforma digital, consegue atingir um número maior de pessoas, aumentando assim a visibilidade nos sites. Com o aumento da visibilidade, poderá assim atingir o público alvo de uma forma mais eficiente. Com isso as empresas economizam com o tempo e dinheiro para a divulgação. (DALVI, 2015).

É relevante destacar que o *marketplace*, não trabalha sozinho, mesmo empresa de grande porte, que possuem seus próprios estoques e suas vendas, devido a diversidade de opções de produtos e serviços oferecidos em sites, é necessário a parceria com *seller* são empresas que detêm as mercadorias específicas para venda. Muitas vezes não é conveniente para a própria plataforma possuir em estoque, devido a pouca procura e/ou por não se enquadrar em seu principal segmento.

Para o *marketplace* a parceria com *seller* é conveniente, pois a venda efetuada em sua plataforma gera uma receita devido a hospedagem do *seller* no site.

Para melhor compressão, definiremos o que é *seller*, também conhecido como vendedor ou hospedeiro.

### **3.1. Seller Ou Vendedor: Oportunidades E Desafios**

Alguns *sellers* são varejistas que já possuem um e-commerce próprio, outros vieram de lojas físicas, e há ainda fabricantes e distribuidores que decidiram vender seus produtos diretamente para o consumidor no marketplace. (B2W Marketplace, 2017).

O principal objetivo do *seller* em vender no *marketplace*, é tentar ganhar espaço no comercio virtual, utilizando a marca e popularidade da plataforma que no qual se anuncia seus produtos, pois através de uma venda, ele não ganha somente a receita do produto em si, mas também a oportunidade de apresentar sua empresa, seus produtos e fidelizar o cliente, para que em uma futura eventual compra, o consumidor opte por procura – lo diretamente seja em site ou até lojas físicas.

Ser um *seller* não possuir um site próprio, pode optar somente por pagar ao *marketplace* a porcentagem sobre cada venda efetuada, pois assim minimizaria alguns custos como o espaço físico, o *seller* poderia vender os produtos de sua própria casa, não sendo necessário gastos com criação e manutenção de site, aluguéis, colaboradores, estoque, móveis e utensílios e entre outros que uma empresa física ou até um e-commerce possui, mas devemos ressaltar que essa escolha mais cômoda, limitará o faturamento, pois dependeria somente de vendas através da plataforma do *marketplace*.

Contudo uma desvantagem muito encontrada em ser um *seller* que faz parte de um *marketplace*, é uma pequena parte do pós venda, pois compras efetuadas *online* oferece ao consumidor a opção de devolução da mercadoria, conforme o Artigo 49 do Decreto nº 2.181 de 20 de Março de 1997 do código de defesa do consumidor (CDC). (Brasil, 1997).

Ainda conforme o Art. 49 do CDC, consumidor pode desistir do contrato, no prazo de 7 dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone ou a domicílio, ou seja, o cliente pode desistir da compra e o procedimento de coleta/postagem que seria a devolução ao estoque, é de total responsabilidade do *seller*, o que traz um custo; é correto mencionar que a mercadoria na grande maioria das vezes, não pode ser vendida novamente, por eventuais avarias, defeitos, desgaste após a utilização do cliente ou até devolução que não condiz com o produto enviado e devido a isso, o valor deste produto é contabilmente tratado como um prejuízo, o que impacta no lucro e imagem do balanço patrimonial da empresa, em alguns casos, é feita a investigação para apurar a causa da mercadoria devolvida não estar mais em perfeitas condições de vendas, porém essa análise leva um tempo e os *marketplace* exigem um atendimento rápido e satisfatório aos seus clientes, o que resulta na devolução do valor pago ao cliente final antes do término e conclusão da inspeção.

### **3.2. Vantagens E Desvantagens Para Os Envolvidos No Marketplace**

Para se falar nas vantagens do *marketplace* pode-se destacar que um dos seus pontos mais importantes é a visibilidade para os que ingressam nesse mercado virtual. O varejista pode oferecer maior visibilidade ao *seller* em seu site, vendendo planos de mídia e propaganda para ele, o que fará aumentar a visibilidade dos produtos deste *seller* na plataforma, fazendo com que seus produtos se tornem mais relevantes e, para a empresa varejista, é mais uma forma de receita, além da venda adicional que o *seller* irá realizar tendo seus produtos com maior destaque no site (EUROMONITOR, 2018).

Outro benefício que o modelo de *marketplace* oferece é maior

rentabilidade para o varejista, pois, o mesmo não tem necessidade de investir na compra das mercadorias para revenda, os produtos não estão em seu estoque, a rede varejista não possui capital empregado em inventário. O estoque é do *seller* e será entregue diretamente dele para o cliente (IR - *INTERNET RETAILER*, 2017; EUROMONITOR, 2018).

Entretanto, é relevante destacar alguns pontos fracos para os dois lados. Algumas operações através de *marketplace* também oferecem riscos, que devem ser conhecidos e gerenciados, como a perda de controle sob a gestão dos preços dos produtos, pois quem os irá definir são os *sellers*. O varejista pode possuir *sellers* ruins, que podem atrasar a entrega em muitos dias alguns dos itens vendidos e oferecer um baixo padrão de serviço ao cliente, prejudicando a imagem do varejista, dono da plataforma.

A operação de *marketplace* pode confundir o cliente, que pode não saber que está comprando o produto de uma terceira parte e não do varejista; neste caso, se ele tiver alguma dúvida ou reclamação sobre uma compra, irá endereçá-la ao *marketplace* e não ao *seller* responsável pela venda.

#### **4. EXIGÊNCIAS E ASPECTOS CADASTRAIS E TRANSAÇÕES FINANCEIRAS NO AMBIENTE DO MARKETPLACE**

Para se abrir uma empresa existem algumas exigências para que tudo seja feito de forma correta e transparente, no *e-commerce* não é diferente, a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, dispõe sobre a contratação no comércio eletrônico, abrangendo três principais aspectos:

I - Informações claras a respeito do produto, serviço e do fornecedor;

II - Atendimento facilitado ao consumidor; e

III - respeito ao direito de arrependimento e por isso o *markeplace* precisa estabelecer algumas exigências antes de concluir uma parceria com um determinado *seller*.

O *markeplace*, apresenta suas exigências e efetua a confirmação, através de um detalhado cadastro, que inicialmente é o preenchimento do CNPJ que a empresa utiliza para emitir a nota fiscal, Razão Social, Nome fantasia, CEP de postagem que é o endereço de onde os produtos vendidos são despachados.

Além do preenchimento da identificação da empresa, deve-se expor dados relacionados a imagem do *seller*, que seria a informação: "Vendido e entregue por" que é o que aparece *site* do *markeplace* ao lado do produto, essa informação permite ao cliente a identificação de que aquela venda não será realizada pelo *site* e sim por um vendedor hospedeiro, esses



pontos confirmam o primeiro aspecto da Lei nº 8.078, pois são as informações sobre o produto, serviço, fornecedor e etc.

Ainda sobre a imagem do parceiro, é necessário que ocorra uma comunicação entre o *seller* e o *markeplace*, a respeito de informações como estoque disponível, alterações referentes a preços e mercadorias, formas de atendimentos, no geral, seriam quaisquer informações que o consumidor final precisa ser atualizado, pois é exigido em lei, o atendimento facilitado ao consumidor e o direito de arrependimento da compra e devido a isso é necessário que seja informado no cadastro contatos telefônicos *e-mail* da empresa, de todos os setores envolvidos, como financeiro, comercial, pós venda, jurídico, TI que cuidará de informações técnicas, *marketing* e o nome e contatos do principal responsável da loja, pois será necessário que ele faça a assinatura do contrato.

Após o cadastro concluído de forma correta e verifica, é enviado automaticamente para uma equipe interna do *markeplace* que analisa e retorna ao *seller* por *e-mail* ou telefone, com a conclusão se o *seller* foi aprovado ou reprovado.

Sobre as transações financeiras, a plataforma é administrada pelo *markeplace*, e o mesmo recebe o valor do pedido do cliente final e fica responsável por reter a porcentagem acordada com o vendedor referente ao pedido, ou seja, o *markeplace* não faz o repasse do valor integral, através do ARTIGO 32, DA LEI Nº 4.886 /65. Já nessa época, esse artigo de lei, esclarece que o representante comercial adquire o direito às comissões quando do pagamento dos pedidos ou propostas. ("Caput" do artigo com redação dada pela Lei nº 8.420, de 8/5/1992)

§1º O pagamento das comissões deverá ser efetuado até o dia 15 do mês subsequente ao da liquidação da fatura, acompanhada das respectivas cópias das notas fiscais. (Parágrafo acrescido pela Lei nº 8.420, de 8/5/1992)

§ 2º As comissões pagas fora do prazo previsto no parágrafo anterior deverão ser corrigidas monetariamente. (Parágrafo acrescido pela Lei nº 8.420, de 8/5/1992)

§ 3º É facultado ao representante comercial emitir títulos de créditos para cobrança de comissões. (Parágrafo acrescido pela Lei nº 8.420, de 8/5/1992)

§ 4º As comissões deverão ser calculadas pelo valor total das mercadorias. (Parágrafo acrescido pela Lei nº 8.420, de 8/5/1992)

§ 5º Em caso de rescisão injusta do contrato por parte do representando, a eventual retribuição pendente, gerada por pedidos em carteira ou em fase de execução e recebimento, terá vencimento na data da rescisão. (Parágrafo acrescido pela Lei nº 8.420, de 8/5/1992)

§ 6º (VETADO na Lei nº 8.420, de 8/5/1992)

§ 7º São vedadas na representação comercial alterações que impliquem, direta ou indiretamente, a diminuição da média dos resultados auferidos pelo representante nos últimos seis meses de vigência. (Parágrafo acrescido pela Lei nº 8.420, de 8/5/1992)

A retenção de comissão é permitida pelo ordenamento jurídico pátrio, pois o representante comercial adquire o direito às comissões quando do pagamento dos pedidos ou propostas, então ele retira o que é registrado contabilmente como: um crédito de receita de comissão com vendas e a diferença como: um débito de contas a receber, a pós o recebimento, é transferida para a conta do *seller* e apurada pelo regime de competência.

O repasse varia de acordo com as formas de pagamento, que são parceladas conforme a quantidade escolhida pelo cliente final, ou à vista, então o *marketplace* realiza a transação financeira em uma data fixa acordada entre as partes, para receber o montante das parcelas após a compensação bancária do pedido que leva até 31 dias úteis. Uma vantagem, é que o *marketplace* permite ao vendedor que ele defina o valor e prazo de parcelamento sem juros.

Ainda sobre o recebimento, a conta bancária cadastrada que será depositado o valor do repasse precisa ser registrada no mesmo CNPJ, para não haver divergências bancárias ou até fiscais. É importante entendermos que além de um parceiro, o *seller* é visto também para o *marketplace* como um cliente, pois através dele se obtém uma receita; e deve – se ressaltar que a plataforma possui compromissos que devem ser cumpridos como se fosse uma venda online, conforme a LEI Nº 8.078.

## 5. ASPECTOS FISCAIS E CONTÁBEIS DO SELLER

As vendas pela *internet* no Brasil ainda sofrem com a falta de integração das unidades federativas. Apesar de contarem com legislação própria para o comércio eletrônico, quando o assunto é tributação as complicações ficam evidentes e muitas dúvidas surgem entre os empreendedores digitais. (SEBRAE, 2017).

Com relação aos aspectos tributários, o responsável pelas vendas deve ter em mente o seguinte: é ele quem deve assumir esta parte integralmente, emitindo as notas fiscais corretas e recolhendo todos os impostos envolvidos. Sabemos o quão complexa é a legislação brasileira. (Corp Tray, 2020).

O vendedor deve seguir as orientações corretas conforme o fisco, emitir a nota fiscal eletrônica que precisa ser automatizada no meio digital, que seria apurar a receita, no *marketplace* e deve-se realizar uma atenção neste

ponto, pois é necessário emitir a nota fiscal com o valor que o consumidor pagou, mesmo não tendo acesso ao valor total, pois o valor que é retido referente à hospedagem da plataforma ao fazer o repasse é contabilizado como um custo na contabilidade do seller.

Entretanto é preciso ficar atento ao contabilizar a receita, pois quando se trata de um venda parcelada, a empresa não poderá reconhecer a receita com o valor cheio, de acordo com o Comitê de Pronunciamento Contábeis a CPC 30, na linha que trata sobre vendas a prazo: “O preço de venda é o valor presente da contraprestação, descontando-se das parcelas a receber a taxa de juros imputada” (CVM, 2012).

Também precisa realizar o pagamento do imposto e fazer o processo da contabilização que é o registro com receitas sob vendas e despesas com comissão obtidas com as vendas em base de notas fiscais ou declarações de vendas e fazendo isso, evita problemas com o fisco e deixa toda a transação transparente e organizada, facilitando a leitura de dados contábeis, o que auxilia em tomadas de decisões e planejamentos de curto e longo prazo. Seguindo todas as normas de acordo com a LEI No 8.846/1994.

As obrigações geradas são as mesmas que qualquer loja física tem, levando em consideração o regime tributário de cada uma delas. Podem também ser optantes do Simples Nacional desde que seu faturamento anual não ultrapasse R\$4,8 milhões, sendo assim ela terá diversos impostos excluídos e tornando sua obrigação em uma alíquota única. (JORNAL CONTÁBIL, 2020).

O *seller* é o responsável pela emissão das notas fiscais, que é realizada de acordo com o tipo de serviço ou produtos que a sua empresa comercializa, ou seja, podem ser emitidas a NF-e (Nota Fiscal de Produto Eletrônica) e a NFS-e (Nota Fiscal de Serviço Eletrônica). A NF-e é emitida quando são os produtos e serviços são entregues fisicamente ao consumidor, já a NFS-e quando é comercializado um serviço, no caso curso *online*, quando o consumidor não tem o contato físico com o produto em si. (ENOTAS, 2017).

Para melhor interpretação, elaboramos o fluxograma abaixo, que demonstra o passo a passo, observa-se que o *seller* fornece os produtos para a plataforma do *marketplace*, a mesma apresenta os produtos ao cliente. O *seller* fica responsável pela emissão de nota fiscal, embalagem e entrega do pedido ao cliente final que paga pelo produto ao *marketplace* que retira a sua porcentagem e faz o repasse ao *seller*.

**Figura 1** – A dinâmica entre o *marketplace* e o *seller*



**Fonte:** Elaborada pelas autoras

Todavia, é preciso salientar que a responsabilidade tributária do *seller* são as mesmas de uma venda de loja física, independentemente de ser em uma plataforma de vendas online.

É extremamente importante arcar com as suas obrigações tributárias. Se você não pagar os seus impostos em dia, certamente terá problemas fiscais. Um deles é a impossibilidade de distribuir o lucro, já que a legislação não permite essa ação. (Enotas, 2017).

Segundo o CPC 47, que trata de receita de contrato com cliente, estabelece uma série de normas sobre o reconhecimento de receitas, principalmente sobre o momento de reconhecimento. A norma contábil impõe o reconhecimento da receita no momento em que houver o controle do ativo pelo cliente e destaca a necessidade de separar a receita de acordo com a obrigação de desempenho.

Abaixo segue o método estabelecido pelo CPC 47 para que a receita seja reconhecida:

1. identificação do contrato;
2. identificação das obrigações de desempenho;

3. determinação do preço da transação;
4. alocação do preço da transação;
5. reconhecimento da receita.

Para exemplificar o reconhecimento da receita na contabilidade do *seller*, ficaria da seguinte forma:

**1) Lançamento de receita com vendas**

Débito: Clientes

Crédito: Receita com vendas

**2) Lançamento de custo da mercadoria e estoque / mercadoria**

Débito: Custo da mercadoria vendida

Crédito: Estoque

**3) Lançamento da entrada no caixa**

Débito: Caixa

Crédito: Clientes

**4) Lançamento de encerramento do Custo da mercadoria vendida**

Débito: Resultado do exercício

Crédito: Custo da mercadoria vendida

**5) Lançamento da apuração das receitas sob vendas.**

Débito: Receita com vendas

Crédito: Resultado do exercício

## **6. MARKETPLACE E SELLER: percepções e experiências dos gerentes**

Para conhecer um pouco a realidade do tema no ambiente empresarial foram realizadas duas entrevistas, sendo:

1) com gerente contábil de uma empresa proprietária da plataforma de *marketplace* e,

2) com o gerente de uma empresa *seller*, ou seja, o comerciante proprietário do produto, divulgado no *marketplace*.

As entrevistas foram realizadas com um roteiro pré-estabelecido, tiveram como intuito conhecer a percepção e experiência dos gerentes em relação à burocracia, as exigências, as dificuldades, as vantagens, os tramites fiscais e contábeis que envolvem este novo modelo de negócios.

### 6.1. Percepções E Experiências Relatadas Pelo Seller

Iniciamos por questionar ao *seller* em relação ao cadastro inicial para vender no *marketplace*, se a empresa encontrou alguma dificuldade, seja em relação às exigências e ou na parte dos sistemas. Nesse quesito o gerente disse que depende do *marketplace*, por exemplo, o mercado livre a barreira é zero, visto que, pode começar como pessoa física, MEI, ou outro regime tributário, tranquilamente, porém, os outros *marketplace*, precisa de uma aprovação, alguns pedem um portfólio que seria um catálogo dos produtos ofertados, então passa por uma análise para ser aprovado a parceria no *site*.

Em relação aos requisitos estabelecidos pelo *marketplace* para que a empresa seja aprovada a efetuar vendas no *site*. Quanto a isso as condições são quanto ao CNPJ, razão social, quem é a empresa, endereço e quantidade de produtos com diferentes cores, tamanhos, modelos e etc, pois aumentam as chances de aprovação. É indispensável a emissão de notas fiscais juntamente com a etiqueta no envio do produto.

Questionamos sobre as vantagens e desvantagens em ser um *seller*. Nesses aspectos, obtivemos a resposta onde a maior vantagem é que a loja *online* sempre aberta com a vitrine exposta, vendendo praticamente sozinha no anúncio já está detalhado não ocasionando dúvidas ao cliente e o mesmo já efetua a compra, não sendo necessário um vendedor e por isso o volume de venda é muito maior, pois não é limitado a horários de funcionamentos, e atenção de vendedores.

O valor do produto ofertado ao cliente, é muito menor, pois não tem custo com a loja física, que seria: aluguel, custos em estoque, funcionário, manutenção do ambiente da loja e o investimento é muito menor.

Quanto as desvantagens, o pós venda precisa ser excelente, tanto no atendimento quanto em processos de devolução de mercadorias, e reclamações de entrega atrasada, extravio, avarias e etc. pois, qualquer problema o consumidor final pode levar a empresa no Procon, e gera um custo.

Perguntou-se ao *seller* sobre a empresa possuir o próprio *site* de venda e loja física, segundo o mesmo, a empresa tem o *site* próprio, mas afirmou que gera mais despesas como hospedagem, tráfego pago, que seriam campanhas de publicidades, para buscar clientes para o *site*, pois como é um *site* novo, não é conhecido ainda, então precisa-se de propagandas em *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e etc, concluindo que, é um investimento que no começo não tem retorno, pois a primeira visita do cliente, é só para conhecer mesmo, só depois de um tempo que ele começa a ter confiança no *site*, portanto é algo recomendado a longo prazo.

Já em questão da loja física, o *seller* não possui mais, porém alguns anos atrás a empresa possuía, mas ao fazer análise, foi visto que não

compensava manter a loja física em comparação ao volume de vendas que o *e-commerce* oferecia.

Indagou-se sobre seu regime tributário e emissão de notas fiscais, foi esclarecido, que o *seller* possui muitas empresas e a principal está no regime tributário do lucro presumido e o restante no simples nacional. Quanto as notas fiscais são emitidas a cada venda, juntamente com a etiqueta de envio e o consumidor tem acesso a nota fiscal por e-mail no ato da emissão e a física juntamente com a entrega do produto.

Referente ao Art. 49. do código de defesa do consumidor, mais conhecido como direito do arrependimento, interrogamos se o *seller* possui prejuízos e como essa questão é vista contabilmente, o mesmo afirmou que é uma enorme desvantagem, pois alguns casos o produto volta para o centro de distribuição em perfeitas condições e então é feita a baixa na Nota Fiscal , retornando o produto ao estoque, neste caso é registrado contabilmente um prejuízo referente a entrega, coleta e a comissão que foi cobrado pelo *marketplace*.

Já com relação ao produto retornar com avarias ou defeitos, não só os custos com fretes e comissão são contabilizados como prejuízos, mas também a mercadoria, pois já não é mais possível a revenda.

Encerramos com a questão do fechamento temporário de estabelecimentos físicos devido ao cenário atual que é a pandemia, e a forma que isso impactou em suas vendas, neste ponto o *seller* afirmou atualmente sua empresa dobrou o volume de vendas e sendo necessário a migração do estoque para um espaço três vezes maior em busca de atender suas demandas, devido lojas físicas estarem fechadas, as expectativas são de continuar o crescimento devido a praticidade e parcerias com empresas de logísticas para as entregas serem mais rápidas.

A partir da entrevista, pode-se apurar que a percepção do *seller* é que as barreiras para a inclusão em uma plataforma de *marketplace* são as mesmas abordadas nas seções do referencial teórico, vimos também que o *seller* considera uma vantagem muito boa ao migrar para o *marketplace*, pois segundo ele as suas vendas aumentaram e seus custos diminuíram.

O *seller* julga que o seu próprio *site* não traz a mesma visibilidade que a plataforma do *marketplace*, no entanto o retorno não é favorável, pois os retornos das vendas não são o suficiente para cobrir os gastos que o mesmo tem com hospedagens e publicidade do site, considerando assim a plataforma mais eficiente.

Como já citado na entrevista, o mesmo cita que já teve loja física, porém ao analisar a viabilidade ele considerou que é inviável manter a loja física, sendo que as vendas online obtêm um giro muito maior e menos gastos.

Podemos concluir que em relação a visão do *seller* a plataforma

de marketplace para ele trouxe muito mais vantagens do que desvantagens.

## 6.2. Percepções E Experiências Relatadas Pelo Marketplace

A princípio questionamos ao gerente contábil do *marketplace* os requisitos analisados para aprovação no cadastro do *seller* e os próximos passos na integração do sistema; e como funciona em casos de reprovação.

O entrevistado, trouxe as informações que nesses pontos são considerados que o *seller* tenha um CNPJ ativo a mais de 3 meses na Receita Federal, aprovação na análise financeira e jurídica, que emita nota fiscal eletrônica e garanta a ativação no sistema, CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) adequada ao varejo e comercialize produtos que são permitidos no *marketplace*, e assim, atendendo os requisitos, o *seller* precisa fazer a catalogação, que seria a forma da exposição do produto no site, fotos, informações sobre dimensões do produto, cor, material, funcionalidade, quantidade e descrição dos itens inclusos, prazo e preço do frete, opções de parcelamentos, juros, basicamente tudo que o consumidor final precisa saber no ato da compra; e o pedido teste, que é com a ajuda de um setor de atendimento especializados para atender o *seller*, é feito uma simulação, para ter certeza que tudo está dentro do exigível e realizar as devidas correções. Já em casos de reprovação, existe a possibilidade de cadastrar novamente após 3 meses, se adequando aos requisitos necessários.

Encerramos a entrevista com o gerente contábil do *marketplace*, pedindo que explicitasse como são feitos os registros contábeis das operações de vendas e as responsabilidades tributárias, ele nos afirmou que as vendas são registradas como receitas de comissão, pois a nota fiscal é emitida pelo *seller* pelo regime de competência, e os registros são feitos das seguintes formas:

1) Lançamento da receita de comissão

Débito: Contas a receber com comissão.

Crédito: Receita de comissão.

2) Lançamento do COFINS sobre comissão

Débito: Despesa de COFINS sobre comissão

Crédito: COFINS a recolher

3) Lançamento PIS sobre comissão

Débito: Despesa de PIS sobre comissão

Crédito: PIS a recolher.

4) Lançamento ISS sobre comissão



Débito: Despesa de ISS sobre comissão

Crédito: ISS a recolher.

Em relação a visão do *marketplace*, observamos que as exigências são maiores com relação a situação cadastral do *seller* na Receita Federal, e também com as exigências das emissões das notas fiscais que é de extrema importância.

E observamos que a responsabilidade tributária do *marketplace* é apenas sobre as comissões de cada *seller*, ou seja, assim quando é encerrado cada mês, o *marketplace* emite a nota de serviço fazendo assim a retenção dos impostos necessários.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Marketplace* visa reunir diversas empresas e marcas em um só lugar, facilitando ao consumidor a pesquisa de comparação entre preços, prazo de entrega e melhor atendimento e além disso, todo o processo de compra, desde o pedido até o pagamento, é realizado no mesmo ambiente eletrônico, sem o redirecionamento para outro site.

De acordo com as informações que foram disponibilizadas, dados e pesquisas, acredita-se termos conseguido demonstrar um pouco do que diz respeito à responsabilidade fiscal que os *marketplaces* e os *sellers* possuem, pois ambos precisam prestar contas sobre as vendas, mesmo o *seller* sendo visto pelo *marketplace* como um cliente interno por gerar receitas sob comissões de venda a empresa hospedada.

Apresentou-se, também, que para o *seller* ou vendedor ingressar na plataforma, ele precisa atender algumas exigências que são previstas em lei e seguidas pelo *marketplace*, juntamente com as exigências as políticas internas de cada empresa.

Com relação ao que diz respeito à contabilidade, conseguiu-se expor e exemplificar como funcionam os registros contábeis do *marketplace* em base de uma venda com o *seller*, descrevendo que se trata de uma receita de comissão que se é retida através do repasse e mostrando que as responsabilidades fiscais são simples como uma venda normal.

Já referente aos registros contábeis do *seller*, a presente pesquisa, demonstrou que é um pouco mais detalhado, devido ser necessária a baixa em estoque, a apuração de custos e resultados e a obrigatoriedade de emissões de notas fiscais juntamente com o envio do produto.

Complementamos que mediante as respostas do *seller* entrevistado, a inserção dos vendedores na plataforma *marketplace* é muito vantajosa, pois além de toda inovação que já trouxe para a loja virtual, leva –

se em consideração que não há fatores de riscos econômicos e geográfico, pois é um ramo que está em constante evolução.

Em virtude do exposto, é possível concluir-se que, o *marketplace* é uma forma inovadora que alavancou muitas empresas, é o futuro do e-commerce e devido cenário atual, de pandemia COVID19, que foi o fechamento temporário de lojas físicas foi o que ofereceu suporte às pequenas e médias empresas apresentando soluções eficazes para o engajamento no mercado virtual.

Sendo assim, a pesquisa bibliográfica e a de campo contribuíram para alcance do objetivo do presente trabalho ao demonstrar os aspectos fiscais e contábeis das operações aos envolvidos que fazem parte das plataformas de *marketplaces*, respondendo à questão da pesquisa que sim há mais vantagens e do que desvantagens ao ingressar no mercado virtual, que pode promover aumento dos lucros ao aumentar as vendas.

Mas também ficou claro que esta nova proposta de negócios pode socorrer, neste tempo de pandemia e isolamento social, as pequenas empresas que tinham sua estrutura de vendas apenas na forma física e, que ora que podem contar com os *marketplaces* como sites que hospedam sua marca, seus produtos e ficam responsáveis pelos anúncios, as descrições dos produtos no site. Mas, por fim pode-se inferir que os aspectos fiscais e contábeis não podem ser negligenciados para o êxito do ciclo das vendas e permanência dos negócios no mercado.

## REFERÊNCIAS

AI PRESS. Revista *online*. Como surgiu o e-commerce. Conheça a história. 2012. Disponível em: <<https://aipress.com.br/como-surgiu-o-e-commerce-ai-press/>>. Acesso em: 12 março 2020.

B2W MARKETPLACE. *Blog*. O que é *seller* e quais as responsabilidades dele no *marketplace*? 2017. Disponível em: <<https://blog.b2wmarketplace.com.br/2017/11/23/o-que-e-seller/>>. Acesso em: 25 maio 2020.

CLIMBA. Revista *online*. O que é e-commerce? 2018. Disponível em: <<https://www.climba.com.br/blog/o-que-e-e-commerce-loja-virtual/>>. Acesso em: 10 março 2020.

COMISSÃO de valores mobiliários. Comitê de Pronunciamento Contábeis Pronunciamento Técnico CPC 30 (R1), p. 3 – 4, 2012. Disponível em: <[http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/regulados/normascontabeis/cpc/CPC\\_30\\_R1\\_Consolidado.pdf](http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/regulados/normascontabeis/cpc/CPC_30_R1_Consolidado.pdf)>. Acesso em: 05 de junho 2020.

DALVI T. *Marketplace Online* no Brasil: O que é, Exemplos, Vantagens e Desvantagens. 2015. Disponível em: <<https://blog.olist.com/marketplace->

online-conceito-exemplos-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 20 março 2020.

*E-COMMERCE BRASIL*. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/marketplace-vantagens-e-desvantagens/>>. Acesso em: 10 março 2020.

*ECONOMIA*. G1; Revista *online*. Vendas pela internet devem dobrar até 2021, diz pesquisa do Google. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/10/vendas-pela-internet-devem-dobrar-ate-2021-diz-pesquisa-do-google.html>>. Acesso em: 2 abril 2020.

*ENOTAS*. Revista *online*. 3 formas de evitar que o seu negócio digital tenha problemas fiscais. 2011. Disponível em: <<https://enotas.com.br/blog/evitar-problemas-fiscais/>>. Acesso em: 22 março 2020.

*ENOTAS*. Revista *online*. 3 formas de evitar que o seu negócio digital tenha problemas fiscais. 2017. Disponível em: <<https://enotas.com.br/blog/evitar-problemas-fiscais/>>. Acesso em: 12 maio 2020.

*JORNAL*. *Online*. O que fazer quando uma empresa exceder o limite de faturamento do Simples Nacional? Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/empresa-exceder-o-limite-de-faturamento-do-simples-nacional/>>. Acesso em: 12 maio 2020.

*MAGAZINE LUIZA*. Site oficial. Disponível em: <<https://marketplace-vendamais.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em: 17 maio 2020.

*MAGAZINE*. C. *Marketplace Cissa Magazine* contrato de comercialização de produtos em *marketplace*. Disponível em: <<https://www.cissamagazine.com.br/contrato-cissa-marketplace.pdf>>. Acesso em: 21 jun 2020.

*NEGRI*. P Como pagar comissão em *marketplace*: saiba tudo sobre o assunto. Disponível em: <<https://iugu.com/blog/comissao-em-marketplace/>>. Acesso em: 6 jun 2020.

*NOVA ESCOLA DE MARKETING*. Revista *online*. *E-commerce*: porquê o comércio eletrônico está dominando o mercado. Disponível em: <<https://novaescolademarketing.com.br/e-commerce/>>. Acesso em: 10 março 2020.

*PLANALTO*. Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 7.962, de 15 de março de 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7962.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7962.htm)>. Acesso em: 14 maio 2020.

\_\_\_\_\_. Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm)>. Acesso em: 14 maio 2020.

\_\_\_\_\_. Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 14 maio 2020.

\_\_\_\_\_. Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 4.886, 09 de dezembro de 1965. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4886.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm)>. Acesso em: 17 de agosto 2020.

PLUGIN CONTÁBIL. Revista *online*. Contabilidade para *Marketplaces*. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=2yw7wwYHs88>>. Acesso em: 6 março 2020.

SERPRO. Revista *online*. O que é a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais? Dê um "giro" pela lei e conheça desde já as principais transformações que ela traz para o país. Disponível em: <<https://www.serpro.gov.br/lgpd/menu/a-lgpd/o-que-muda-com-a-lgpd>>. Acesso em: 21 jun 2020.

SKYHUB. Revista *online*. Logística do *marketplace* ou transportadora: qual devo escolher? 2018. Disponível em: <<https://skyhub.com.br/2018/07/06/logistica-do-marketplace/>>. Acesso em: 12 maio 2020.

## **AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO VAREJO: Um levantamento do tipo survey no varejo de Franca-SP**

Pedro Henrique Pereira Mota Lopes

Jean Victor Lorando

Lucas Gabriel de Castro Silva

Nilton de Paula Pereira

### **1. INTRODUÇÃO**

Com o advento da globalização, as empresas vêm buscando atender as necessidades dos consumidores, que se encontram cada vez mais exigentes. Além disso, as empresas lidam com os competidores, que podem ser nacionais ou ainda internacionais, o que torna o cenário competitivo acirrado. Assim, as empresas devem buscar estratégias que permitam que elas continuem competitivas e sustentem sua posição no mercado.

Ademais desses fatores, há ainda questões externas que impedem a empresa de ser competitiva, como a pandemia que afetou o Brasil no ano de 2020, e remodelou as operações de diversas organizações, tanto serviços como manufatureiras, de modo que estas pudessem sobreviver perante a maior epidemia sanitária do século XXI (G1, 2020).

Nessa busca por sustentação no mercado competitivo, se encontram empresas do setor de serviços, cuja representatividade em relação as atividades econômicas que geram renda ao Brasil crescem anualmente (ARAÚJO et al., 2017). Mais especificamente, encontram-se os varejos supermercadistas ou atacadistas, que serve como ponte entre as manufaturas e o consumidor final, sendo de suma relevância para a economia nacional (BARROS, 2018).

Nesse contexto, sugere-se que estas empresas façam uso das técnicas e práticas relacionadas ao planejamento estratégico, para que consigam superar a atual crise econômica (ESTRELLA, 2020). O planejamento estratégico permite que as empresas consigam delimitar suas operações visando atingir suas metas pessoais.

Através desse cenário, é possível destacar uma questão que norteia a presente pesquisa: “Como as empresas do segmento varejista de Franca-SP consideram o planejamento estratégico neste cenário instável?”. Além disso, é importante destacar a necessidade de se identificar quais ferramentas vem sendo adotadas por estas empresas para superar a crise de forma sustentável e estratégica.

Dessa forma, dada a importância do plano estratégico para varejistas neste período instável, o presente artigo tem como objetivo verificar como as empresas varejistas de Franca-SP praticam o planejamento estratégico e quais técnicas e práticas adotam para este fim.

Para tanto, foi conduzida uma revisão de literatura para compreender a visão acadêmica acerca do planejamento estratégico e do segmento varejista. Além disso, foi conduzido um levantamento do tipo *survey* em empresas varejistas do município de Franca-SP, para compreender as técnicas adotadas para continuarem competitivas durante e após a pandemia ocasionada devido ao COVID-19.

O presente artigo encontra-se estruturado em cinco seções, sendo elas: a presente introdução; o referencial teórico, com levantamento da literatura acerca do planejamento estratégico e do segmento varejista; os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa; as discussões com os resultados do levantamento tipo *survey* conduzido; e, por fim, as considerações finais da presente pesquisa, com perspectivas para estudos futuros.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta a revisão de literatura acerca do planejamento estratégico em organizações, um panorama do segmento varejista no Brasil, mais especificamente o varejo atacadista brasileiro, e, por fim, uma discussão sobre o planejamento estratégico no varejo.

### **2.1. Planejamento Estratégico**

A implementação de uma estratégia competitiva se faz necessária para que uma organização sobreviva ao mercado em que está inserida. Esta estratégia consiste em análises ambientais, para uma formulação, avaliação e controle do plano de negócios da organização (WHEELLEN; HUNGER, 2015).

Uma vez que este processo relaciona toda a empresa, definem-se aspectos como: sua atividade e seus objetivos a longo prazo, potenciais vantagens e desvantagens competitivas, o plano de ação para que os objetivos e metas sejam atingidos, os prazos, levantamento dos recursos necessários e definição de indicadores para acompanhar os resultados (SOUZA; et al, 2013).

O planejamento estratégico é uma abordagem que pode favorecer e fortalecer a competitividade de uma organização. Contudo, se faz necessário conceituar o planejamento estratégico. Para tanto, revisitou-se diversas perspectivas, de forma que as principais definições se encontram no Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1 – Definições de planejamento estratégico**

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição de planejamento estratégico</b>
Kotler; Armstrong (2008)	É a base do planejamento da empresa, uma vez que busca desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing e um mercado em contínua mutação
Oliveira (2002)	É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de integração com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada
Barbosa; Brondani (2005)	Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente múltavel e é orientado para o futuro. Sendo assim, para a elaboração dos planos de ação, é necessário basear-se em três tipos de concepções estratégicas, sendo elas: planejamento a curto, médio e longo prazo. O planejamento a longo prazo considera os fatores internos e externos, definindo assim a missão, visão e os valores da empresa; o planejamento a médio prazo envolve todos os processos, define as metas e a construção do ambiente adequado para que as decisões tomadas no planejamento a longo prazo possam ser efetivas; o planejamento a curto prazo corresponde à parte responsável para que as metas determinadas no planejamento tático sejam alcançadas.
Fischmann; Almeida (2009)	Uma técnica administrativa que utiliza a análise do ambiente para definir a direção que deve ser seguida pela empresa, de forma a fortalecer seus pontos fortes, diminuindo os riscos, com ações de longo prazo
Ansoff; Mcdonnell (1993)	Uma análise estratégica detalhada, voltada para o desempenho futuro da organização
Tiffany; Peterson (1998)	Uma ferramenta de gestão que analisa o ambiente e o futuro, permitindo que a empresa aproveite oportunidades
Ansoff (1991)	uma visão antecipada e sistemática que proporciona um maior desempenho financeiro em comparação com decisões adaptativas, se inserindo como uma ferramenta de gestão essencial para empresas em resposta as mudanças ambientais
Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000)	é um processo formal que tem como intenção principal a formalização das estratégias, voltado ao planejamento de ações e ao controle de desempenho.

**Fonte:** Adaptado de diversos autores, 2020.

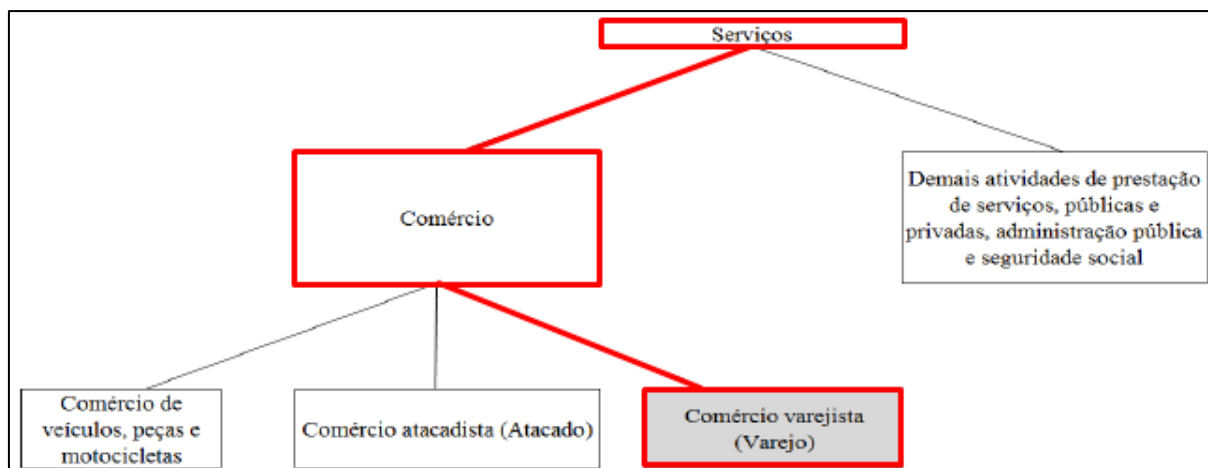
## 2.2. Segmento Varejista

Primeiramente, é válido ressaltar que o setor de serviços possui grande representatividade em relação as atividades econômicas que geram renda em um país, de modo que o foco no serviço é um diferencial para muitos países (ARAÚJO et al., 2017).

O setor de serviços engloba diversas atividades da economia, contemplando: o comércio, serviços de informação, telecomunicações, audiovisuais e informática, serviços mercantis financeiros, previdência complementar, serviços mercantis não financeiros, serviços prestados às famílias (alojamento, recreação e cultural, alimentação e pessoais), serviços prestados às empresas (técnico-profissionais, seleção e locação de mão-de-obra, limpeza de prédios e domicílios, investigação, vigilância e segurança), transporte, serviços auxiliares de transporte e correio, atividades imobiliárias e de aluguel de veículos, máquinas e equipamentos, administração, saúde e

educação públicas (IBGE, 2011). A Figura 1, apresentada a seguir, demonstra o ponto onde o varejo se encaixa no setor de serviços.

**Figura 1 – Varejo no setor de serviços**



Fonte: Araújo et al. (2017, p. 5)

Como o setor de serviços é amplo, o comércio varejista é apenas uma ramificação do comércio geral. Contudo, para se entender a complexidade do varejo, se faz necessário identificar suas ramificações, conforme consta na Figura 2, apresentado a seguir.

**Figura 2 – Tipos de varejo no Brasil**

Lojista	Localização	lojas de rua; galerias comerciais; centros comerciais; <i>strip centers</i> (junto a grandes lojas); e <i>shopping centers</i> .
	Área	pequena; média; grande.
	Não Especializadas	hipermercado; supermercado; lojas de departamento; clube de compras; mercados e minimercados; e lojas de variedades.
	Especializadas	<i>home centers</i> ; <i>autocenters</i> ; bricolagem; acessórios de decoração; presentes; artigos infantis; restaurantes <i>fast food</i> ; <i>delicatessen</i> ; <i>outlet stores</i> ; e <i>off price stores</i> .
Não Lojista	venda direta (contato pessoal vendedor-comprador)	venda pessoal; venda porta a porta; venda domiciliar; e marketing de rede.
	venda por marketing direto (não há contato pessoal):	mala direta (catálogos); venda virtual (comércio eletrônico); TV shopping; televendas (telemarketing); internet; e <i>vending machines</i>

Fonte: Guidolin et al (2009).

De acordo com Araújo et al. (2017), qualquer organização que venda para consumidores finais – independente se é um varejista, fabricante ou atacadista – está fazendo o papel de varejo, uma vez que o varejo pode



ocorrer tanto em lojistas como não lojistas, através da venda de bens ou serviços prestados aos consumidores finais. A presente pesquisa foca no varejo lojista não especializadas, ao tratar do planejamento estratégico em um supermercado do município de Franca-SP.

### **2.2.1. Segmento Varejista No Brasil**

Conforme Barros (2018), o setor varejista engloba todas as atividades que realizam a venda de produtos ou serviços visando atender as necessidades dos consumidores finais. Como o termo “varejo” é muito amplo, se faz necessária a busca por classificações do mesmo, visando facilitar a compreensão do mesmo.

O varejo pode ser classificado em três critérios, sendo eles: (a) quanto a propriedade: pode ser independente, com franquia, rede, departamentos alugados e sistemas verticais de marketing; (b) com lojas: pode ser alimentícios, não alimentícios e serviços; (c) varejo sem lojas: é segmento em marketing direto, vendas diretas, máquinas de vendas e varejo virtual, isto é, e-commerce (PARENTE, 2011).

Barros (2018) comenta que a origem do varejo se deu no próprio comércio, quando os indivíduos notaram que o excedente de bens podia ser trocado, originando o escambo. Ainda segundo a autora, o Brasil iniciou o varejo com o escambo, com a chegada dos portugueses e, com a comercialização da moeda, o varejo se consolidou no Brasil, através do surgimento das primeiras feiras livres.

O varejo é um serviço de distribuição de produtos e serviços aos consumidores, visando atender com agilidade e preços baixos, satisfazendo os consumidores. Nesse cenário, se encontra os mercados varejistas, ou supermercados, que fornecem um mix elevado de produtos visando satisfação do consumidor final.

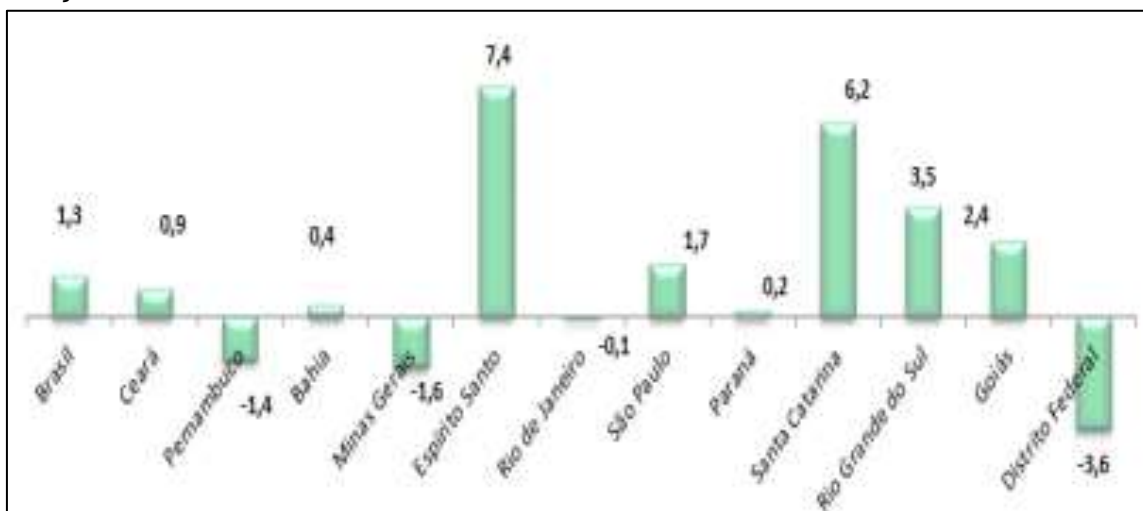
De acordo com ABRAS (2014), apesar da vasta quantidade de varejos no Brasil, o primeiro supermercado nos moldes atuais surgiu na década de 1950, através do supermercado “Sirva-se”. Assim, o formato do mercado “Sirva-se” foi adotado em diversos municípios brasileiro e o crescimento dos supermercados se fez constante.

ABRAS (2014) comenta que o crescimento dos supermercados foi tal que, em 1975, a entrada do “Carrefour” no Brasil trouxe o conceito de hipermercado, ampliando o mix de produtos, e com a entrada do “Walmart Supercenter”. No início do século XXI, novas estratégias dos varejos foram adotadas, como o mercado compacto do “Dia%”

É possível perceber o vasto crescimento dos supermercados no Brasil. Atualmente, é visível a gama de mercados, de forma que cada um deve

definir estratégias competitivas para se sustentar no mercado acirrado. Nesse sentido, a Figura 3 apresenta o crescimento do supermercado em alguns estados brasileiros.

**Figura 3** – Volume de vendas no varejo de março/2019 em relação a março/2018



Fonte: ABRAS (2019, p. 4).

É possível perceber um crescimento em diversos estados, como no estado de São Paulo. De acordo com Araújo et al. (2017), o crescimento no varejo se deu devido a facilidade de executar compras de múltiplos itens em um mesmo lugar. Contudo, os autores afirmam que o crescimento no século XXI será mediante a busca por otimização contínua e uso da tecnologia, mais especificamente tendências da indústria 4.0, além de uma busca por responsabilidade social e ambientalmente correta. Por outro lado ABRAS (2019) traz uma visão negativa acerca do setor varejista, ao atesta que:

O setor de Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo, com recuo de 5,7% frente a março de 2018, registrou a primeira taxa negativa após vinte e três meses consecutivos de taxas positivas nessa comparação. O resultado negativo de março de 2019 apresentou a taxa mais acentuada desde março de 2017 (-7,0%), assim, o segmento exerceu, destacadamente, o maior impacto negativo na formação da taxa global do varejo. Nesse mês, o segmento foi particularmente pressionado pelo deslocamento do feriado móvel da Páscoa, com impactos negativos particularmente nas vendas desse setor, na medida em que a comemoração da Páscoa em 2019 ocorreu em abril, enquanto em 2018 o aumento das vendas em razão da comemoração da Páscoa ocorreu, majoritariamente em março em 2018 (ABRAS, 2019, p. 6).

Conforme o exposto, é possível observar que o setor varejista carece de melhorias de processos e operações para se manter no mercado. Dessa forma, se faz ainda mais necessário a busca pela elaboração de um

plano estratégico que permita que as empresas se sustentem no mercado competitivo.

### 2.3. Planejamento Estratégico No Varejo

Devido às constantes mudanças no mercado, por parte dos concorrentes e consumidores, o mercado varejista deve se antever e desenvolver um planejamento estratégico consistente que permita desempenhar vantagens competitivas a longo prazo, e superar a acirrada concorrência do setor varejista brasileiro (PASSOS, 2005).

Dentre os principais benefícios do plano estratégico, destacam-se: I. guiar o supermercado para resultados reais; II. identificar pontos de melhoria no negócio e adotar estratégias de vendas assertivas; III. identificar fatores externos que influenciam as vendas, como feriados ou datas comemorativas, e utilizá-los em prol do negócio para maximizar o faturamento da empresa (TELECON SISTEMAS, 2017).

Há quatro aspectos principais no planejamento estratégico do varejo: diagnóstico atual, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010).

A primeira etapa do planejamento estratégico no varejo envolve realizar um diagnóstico da situação atual da organização, que compreende a análise externa (consumidores, público-alvo, concorrentes) e análise interna (recursos tangíveis, intangíveis, panorama estratégico), de modo que a utilização da matriz SWOT pode se fazer necessária nesta etapa, uma vez que ela apresenta as forças (*strength*), fraquezas (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) da organização (PASSOS, 2005; TELECON SISTEMAS, 2017).

Na segunda etapa, a empresa deve delimitar sua missão, que corresponde ao motivo pelo qual a empresa existe, de modo que deve-se determinar qual é o posicionamento da empresa frente ao mercado, aos concorrentes e a si mesma (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010).

Na terceira etapa, especificam-se os instrumentos que irão direcionar a empresa para o alcance de seus propósitos, sendo que estes instrumentos se dividem em dois grupos: I. prescritivos, que explicam o caminho a ser percorrido; e II. quantitativos, que são projeções financeiras da empresa para seguir caminhos pré-determinados (CORREIA; SANTOS; SETE, 2010).

Na quarta e última etapa, ocorre a análise de como a empresa se posiciona no mercado, avaliando seu desempenho e controlando o alcance de metas, objetivos e desafios. Neste momento considera-se a relação custo-

benefício, para se avaliar o retorno e a eficácia dos investimentos (PASSOS, 2005; TELECON SISTEMAS, 2017).

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

A presente pesquisa buscou verificar como as empresas varejistas de Franca/SP conduzem estratégias de planejamento estratégico, e quais práticas são adotadas por esta empresa para esse fim. Desse modo, para se investigar a posição estratégica de diversas empresas varejistas, esta pesquisa adotou um levantamento do tipo *survey*, método de abordagem quantitativa (MARTINS, 2012).

O levantamento do tipo *survey* pode ser definido como uma forma de coletar dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos e, uma vez que o grupo seja representativo da população, os resultados podem ser extrapolados para todo o universo (MIGUEL, 2012).

Nesse estudo, através da revisão de literatura conduzida, foi possível propor um questionário, que se encontra no Apêndice deste artigo, para avaliar o planejamento estratégico das empresas. A amostra foi selecionada por conveniência, que consistiu em empresas do varejo atacadista do município de Franca/SP, incluindo mercados, supermercados e atacadistas.

Devido a pandemia ocasionada pelo COVID-19, o contato com estas empresas se deu remotamente. Nesse sentido, o envio do questionário foi *online*, e este foi feito via *Google Forms*. Para entrar em contato com potenciais respondentes, foram feitas ligações aos supermercados, para se identificar contatos internos, e o envio do questionário foi feito via e-mail. Foi solicitado aos contatos que encaminhassem o questionário para a empresa, de forma a maximizar o número de respondentes.

A coleta de dados foi feita entre os dias 27 e Agosto de 2020 a 4 de Setembro de 2020. Ao todo, 22 respostas foram coletadas, envolvendo mercados do município de Franca/SP. A análise de dados da *survey* se encontra na seção seguinte, com os resultados obtidos na pesquisa.

### **4. SURVEY**

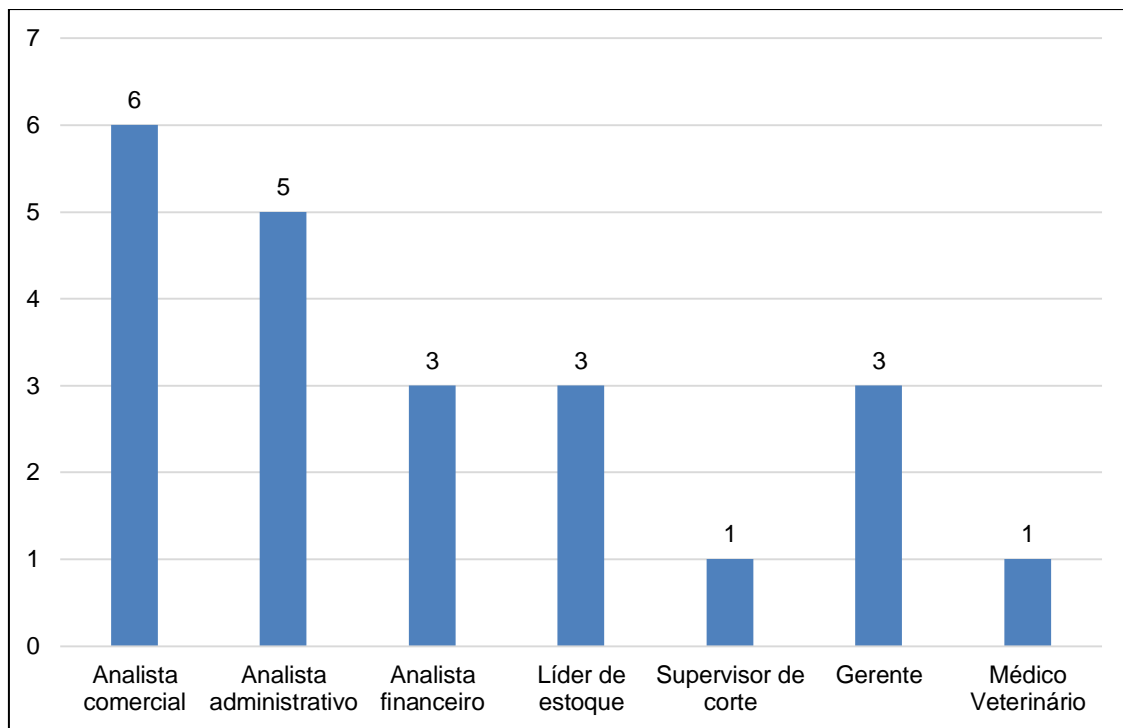
Esta seção descreve brevemente os dados descritivos e a percepção dos respondentes acerca do planejamento estratégico conduzido em suas empresas.

#### **4.1. Dados Descritivos**

Para se compreender melhor o perfil dos respondentes, sete perguntas foram feitas para essa identificação, para identificar a função na

empresa, quantos anos atuam, quantas filiais o mercado possui, entre outras questões. A Figura 4 apresenta o cargo dos respondentes. Percebe-se uma incidência maior de analistas, que atuam nos níveis tático e operacional, e alguns gerentes, que atuam no nível estratégico. Percebe-se assim, que todos os níveis foram capturados, o que permite validar o compartilhamento das informações acerca do nível estratégico.

**Figura 4 – Cargo dos respondentes**



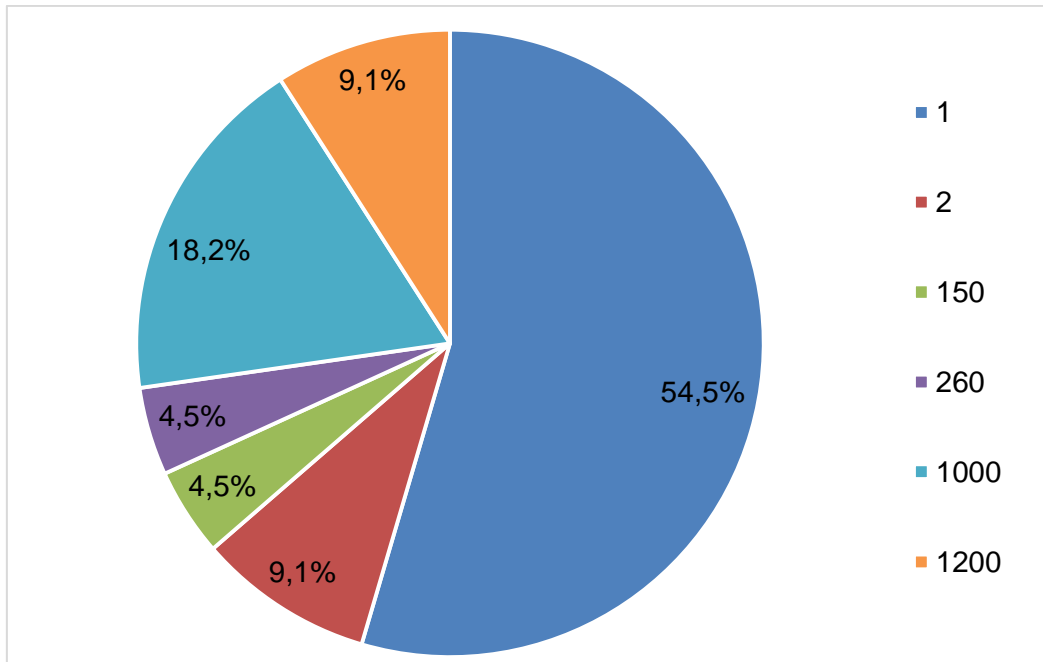
Fonte: Autor (2020).

Com relação ao tempo de experiência, dentre as respostas obtidas percebe-se uma média de 2,5 anos, com dois respondentes acima de 10 anos de experiência, e quatro respondentes com menos de 1 ano de experiência. A maioria dos respondentes, entretanto, se concentra entre 2 a 4 anos de atuação na empresa.

Com relação à média de colaboradores na empresa, oito respondentes afirmaram que atuam em mercados com 20 colaboradores; quatro respondentes atuam em empresas com 30 colaboradores; sete respondentes atuam em um mercado com 80 colaboradores; dois respondentes atuam em um mercado com 360 colaboradores; e um colaborador atua em um mercado com 30.000 funcionários em toda a rede, no Brasil.

Outro ponto avaliado na primeira parte do questionário foi a quantidade de filiais que a empresa possui no Brasil. O Gráfico 1, a seguir, apresenta os resultados dos respondentes nessa questão.

**Gráfico 1 – Quantidade de filiais nos mercados dos respondentes**

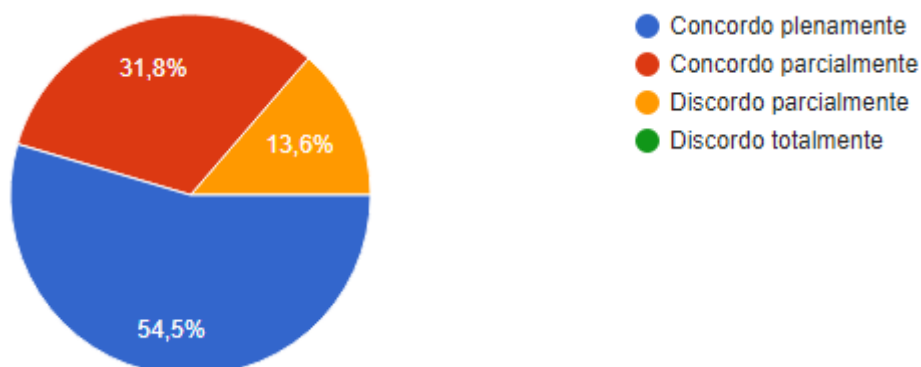


Fonte: Autores, 2020.

#### 4.2. Percepção Sobre O Planejamento Estratégico

Para se compreender a percepção dos colaboradores no varejo mercadológico de Franca/SP, 38 perguntas foram feitas para este mapeamento. Por questões práticas, algumas perguntas consideradas fundamentais para o planejamento estratégico serão enfatizadas nesta seção. O Gráfico 2, a seguir, apresenta sobre os mercados e o planejamento estratégico, onde é possível ver que os mercados conduzem plano estratégico, apesar de alguns (13,6%) conduzirem de forma mais simplista.

**Gráfico 2 – O mercado que realiza planejamento estratégico.**



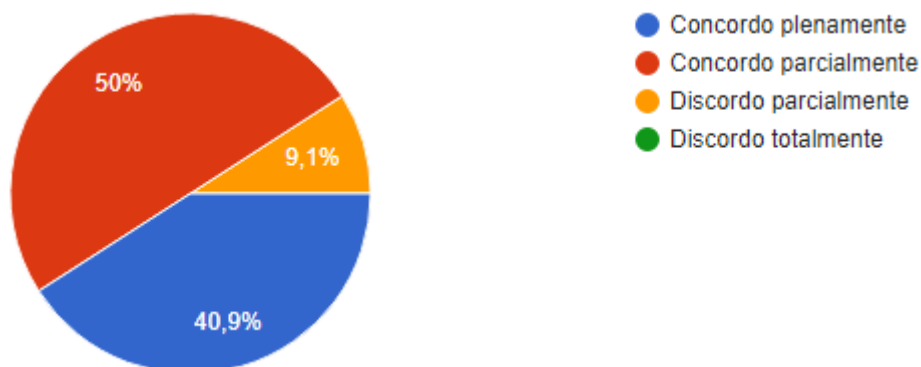
Fonte: Autores, 2020.

Adiante, ao serem questionados se o planejamento estratégico é centrado na figura do proprietário, 40,9% respondeu que concordam plenamente; 27,3% que concordam parcialmente; e os demais (31,8%) que discordam. Assim, a maioria das empresas ainda possui o plano estratégico de forma centralizada.

Quanto às incertezas inclusas no plano estratégico, observou-se que os mercados majoritariamente contemplam questões como incertezas mercadológicas, instabilidades políticas, concorrentes, e utilizam indicadores de desempenho para monitorar o progresso da empresa frente às incertezas e riscos.

A seguir, o Gráfico 3 apresenta o compartilhamento do plano estratégico na empresa. É possível perceber que a maioria dos respondentes (90,9%) concorda com esta afirmação, enquanto alguns (9,1%) não percebem os mercados compartilhando suas informações estratégicas e desdobrando-as com os colaboradores.

**Gráfico 3 – O planejamento estratégico é compartilhado pela empresa.**

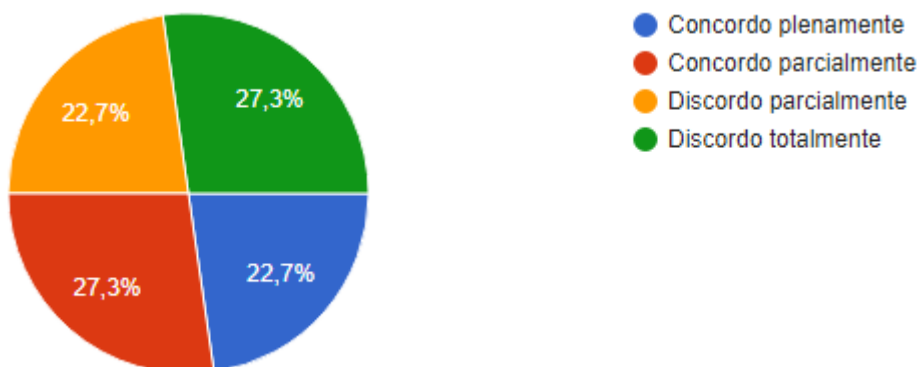


Fonte: Autores, 2020.

Considerando-se os riscos inerentes a todas as organizações, questionou-se se o plano estratégico contempla gerenciamento de riscos. Enquanto 35% acreditam plenamente que o mercado possui um plano de riscos, 45% concorda parcialmente, e os demais 20% discordam dessa situação.

Quanto à utilização da matriz SWOT no plano estratégico, o Gráfico 4 evidencia as respostas obtidas. Observou-se resultados inconclusivos. Enquanto 50% concordam com esta afirmação, 50% discordam dessa afirmação. Percebe-se assim, que alguns mercados adotam a matriz SWOT, e outra metade dos mercados não adota esta técnica.

**Gráfico 4 – Adoção da matriz SWOT pelas empresas**

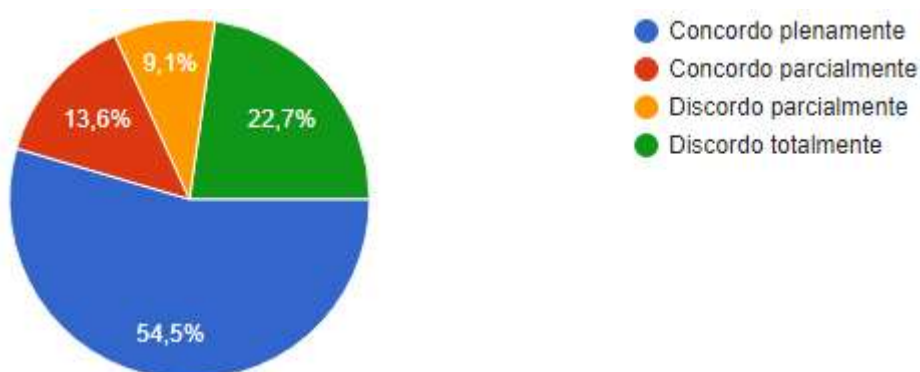


**Fonte:** Autores, 2020.

Sobre o uso das 5 Forças de Porter, percebeu-se que 78,3% dos respondentes acreditam que os mercados que atuam fazem uso desta técnica. Quanto ao BSC (*Balanced Scorecard*), enquanto 60% acreditam que o mercado utiliza esta técnica, outras 40% acreditam que os mercados que atuam não utilizam esta ferramenta estratégica.

O Gráfico 5 discute se a pandemia ocasionada pela COVID-19 afetou a empresa. Percebe-se que 54,5% dos respondentes percebeu impactos no desempenho a partir da pandemia, o que não foi observado por 31% dos respondentes.

**Gráfico 5 – A pandemia ocasionada pela COVID-19 afetou a empresa**



**Fonte:** Autores, 2020.

Assim, percebe-se que os 22 respondentes conseguiram esclarecer pontos relacionados ao planejamento estratégico no varejo no município de Franca/SP.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico permite que as empresas consigam delimitar suas operações visando atingir suas metas pessoais. Assim, o uso das técnicas e práticas relacionadas ao planejamento estratégico permite que as empresas consigam superar crises econômicas.

Neste estudo, buscou-se verificar como as empresas varejistas de Franca-SP conduzem e desdobram atividades de planejamento estratégico em suas operações. A partir de um levantamento do tipo *survey* com 22 respondentes, que atuam em mercados francanos, percebeu-se que muitos mercados adotam atividades de planejamento estratégico, não necessariamente adotando técnicas e ferramentas, como matriz SWOT, BSC, 5 Forças de Porter.

A presente pesquisa é limitada, por concentrar-se em estudos quantitativos, avaliando a opinião dos respondentes de forma numérica. Sugere-se, assim, o uso de abordagens qualitativas em mercados para compreender, com maior profundidade, o uso de técnicas qualitativas para complementar os resultados desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- (ABRAS), ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. *Boletim ARAS: Economia no setor varejista*. . [S.l: s.n.], 2019.
- ABRAS BRASIL. O surgimento do supermercado no Brasil. *Número 02/2014*, p. 16, 2014.
- ANSOFFF, H. I.; MCDONNELL, E. *Implantando a Administração Estratégica*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- ANSOFFF, H.I. *A nova estratégia empresarial*. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- ARAÚJO, I.P. de; *et al.* A gestão da inovação em empresas varejista: Um estudo de múltiplos casos com empresários MPEs de São Paulo. 2017, São Paulo: [s.n.], 2017. p. 17.
- BARBOSA, E.R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. *Revista eletrônica de Contabilidade*, v. 1, n. 2, 2005.
- BARROS, T.F. *As atividades de marketing no varejo farmacêutico: um estudo em farmácias independentes e redes*. 2018. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-RP), 2018.
- CORREIA, Elanderson José; SANTOS, Silvia Spagnol Simi dos;; SETE, Mariana Weiss Simi. Planejamento Estratégico no Varejo: a propaganda como ferramenta de venda. 2010, Novo Hamburgo (RS): [s.n.], 2010. p. 15.

ESTATÍSTICA), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e. *Pesquisa anual de serviços*. Rio de Janeiro: [s.n.], 2011.

ESTRELLA, Celso. *Planejamento estratégico na pandemia é mais que necessário*. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/planejamento-estrategico-na-pandemia-e-mais-que-necessario/>>.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. *Planejamento estratégico na prática*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.  
G1. Veja serviços que sofreram alterações por precaução ao novo coronavírus. Rio Branco, 2020. , p. 5Disponível em:  
<<https://g1.globo.com/ac/acre/noticia/2020/03/17/veja-servicos-que-terao-alteracoes-no-acre-por-precaucao-ao-novo-coronavirus.ghtml>>.

GUIDOLIN, S.M.; COSTA, A.C.R. da;; NUNES, B.F. *Conectando indústria e consumidor*. 1 ed ed. Rio de Janeiro: Comércio e Serviços. BNDES Setorial, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

MARTINS, R.A. Abordagens Qualitativa e Quantitativa. In: MIGUEL, P. A. C. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012. p. 47–63.

MIGUEL, P. A. C. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. de P.R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. 1 ed ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

PASSOS, A. *Planejamento estratégico no marketing de varejo*. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/planejamento-estrategico-no-marketing-de-varejo>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SISTEMAS, TELECON. *Como fazer planejamento estratégico no varejo*. Disponível em: <<https://www.teleconsistemas.com.br/como-fazer-planejamento-estrategico-no-varejo/>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SOUZA, D.N.Z.; SILVA, E.M.; OLIVEIRA, M.C. De. Análise de ambiente por meio da metodologia SWOT: Uma aplicação no setor automobilístico. *Espacios*, v. 34, n. 10, p. 16, 2013.

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. *Planejamento estratégico*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

WHEELEN, T.L.; HUNGER, J.D. *Concepts in strategic management and business policy: globalization, innovation, and sustainability*. Fourteenth ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2015.

### **APÊNDICE – Questionário utilizado na pesquisa**

#### **I. Dados descritivos**

1. Qual seu cargo ou função na empresa:
2. Há quantos anos atua na empresa:
3. Quantos colaboradores diretos a empresa possui:
4. Há quantos anos sua empresa atua no mercado:
5. Quantas filiais sua empresa possui no país:
6. Quantas filiais sua empresa possui no município de Franca/SP:

#### **II. Percepção sobre planejamento estratégico**

7. A empresa enxerga vantagens no uso do planejamento estratégico.
  - a. Concordo plenamente;
  - b. Concordo parcialmente;
  - c. Discordo parcialmente;
  - d. Discordo totalmente.
8. A empresa faz uso do planejamento estratégico.
  - a. Concordo plenamente;
  - b. Concordo parcialmente;
  - c. Discordo parcialmente;
  - d. Discordo totalmente.
9. O planejamento estratégico é feito envolvendo todos os setores.
  - a. Concordo plenamente;
  - b. Concordo parcialmente;
  - c. Discordo parcialmente;
  - d. Discordo totalmente.
10. As decisões do planejamento estratégico são centralizadas no proprietário.
  - a. Concordo plenamente;
  - b. Concordo parcialmente;
  - c. Discordo parcialmente;
  - d. Discordo totalmente.
11. A empresa faz uso dos indicadores de desempenho para acompanhar os resultados do planejamento estratégico.
  - a. Concordo plenamente;
  - b. Concordo parcialmente;
  - c. Discordo parcialmente;
  - d. Discordo totalmente.

12. As incertezas quanto aos concorrentes são contempladas no planejamento estratégico.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
13. As incertezas quanto ao cenário político são contempladas no planejamento estratégico.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
14. As incertezas no mercado varejista são contempladas no planejamento estratégico.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
15. O planejamento estratégico é divulgado com os colaboradores da empresa.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
16. Há metas para os colaboradores da empresa atingirem os resultados do planejamento estratégico.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
17. São conduzidos treinamentos na empresa para qualificar os colaboradores.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
18. O planejamento estratégico considera as restrições internas da empresa.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
19. A qualificação dos operadores impacta nos resultados do planejamento estratégico.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.

20. A empresa possui um plano de gestão de riscos.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
21. A empresa realiza pesquisas de mercado, ou outras estratégias para conhecer as necessidades do cliente.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
22. As reclamações, críticas ou elogios dos clientes são bem direcionadas para a empresa.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
23. A empresa realiza melhorias conforme as necessidades/solicitações dos clientes.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
24. A comunicação interna entre setores é clara e objetiva.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
25. A comunicação da alta gestão para os colaboradores é clara e objetiva.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
26. Há um espaço na empresa para colaboradores emitirem sugestões à alta gestão.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
27. A empresa realiza revisões periódicas sobre seu planejamento estratégico.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
28. A empresa realiza benchmarking com outras varejistas.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.

29. A empresa realiza benchmarking com empresas de outros segmentos.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
30. Os pontos fracos da empresa são conhecidos.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
31. Os pontos fortes da empresa são conhecidos.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
32. As oportunidades de melhoria da empresa são conhecidas.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
33. As ameaças da empresa são conhecidas.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
34. A empresa faz uso da matriz SWOT em seu planejamento estratégico.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
35. A empresa faz uso das 5 Forças de Porter em seu planejamento estratégico.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
36. A empresa faz uso da matriz BSC em seu planejamento estratégico.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
37. A empresa faz uso de outras técnicas em seu planejamento estratégico.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.

38. A pandemia ocasionada devido ao COVID-19 afetou a empresa.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
39. A pandemia ocasionada devido ao COVID-19 afetou o planejamento estratégico da empresa.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
40. O planejamento estratégico da empresa para o ano de 2020 teve de ser alterado.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
41. O planejamento estratégico auxiliou a empresa durante a pandemia.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
42. O planejamento estratégico contribui para a prevenção e diminuição dos riscos devidos à pandemia.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.
43. O planejamento estratégico foi revisado durante a pandemia.
- Concordo plenamente;
  - Concordo parcialmente;
  - Discordo parcialmente;
  - Discordo totalmente.

---

## **BLOG CORPORATIVO: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DA EFICÁCIA DO ESTREITAMENTO DA RELAÇÃO ENTRE EMPRESA E CLIENTE**

Edivan Mendes Messias  
edivan.messias@hotmail.com

Alba Valéria Penteado Orsolini  
alba@facef.br

### **1. INTRODUÇÃO**

Entende-se que não é viável realizar um investimento, de qualquer natureza, em marketing, sem considerar sua relevância, aplicabilidade e a relação custo x benefício. Para qualquer produto ou serviço - desde seu desenvolvimento até sua disponibilização no mercado – é preciso uma tomada de decisão acertada, em relação a muitos aspectos, como, por exemplo, as estratégias de comunicação mais adequadas. Dessa forma, sem estudos consistentes as ações de marketing adotadas podem não alcançar os objetivos desejados pela empresa e, assim, os investimentos realizados não trariam os resultados esperados, podendo haver até mesmo considerável prejuízo, e a empresa não teria êxito na atração e retenção do cliente-alvo. Seguindo este raciocínio, é preciso identificar quais as ferramentas ideais para a comunicação junto ao cliente.

Por meio do marketing digital (uma das aplicações do marketing) e suas ferramentas, é possível uma maior conectividade entre as empresas e seu público, facilitando-se, assim, a interação entre eles, uma vez que o consumidor tem a possibilidade de conhecer e explorar as organizações que ofertam produtos de seu interesse, a fim de proporcionar um relacionamento mais rápido do que aqueles, do passado, anteriores ao evento do digital. Essa interação entre empresa e cliente, possibilita, também, que o cliente expresse sua opinião, seus comentários, sobre a marca e/ou sobre o produto, já que a comunicação digital permite uma dupla via. Essa comunicação, de mão dupla, permite à empresa também a análise desse feedback e decidir sobre a necessidade ou não da realização de alterações no produto e/ou serviço. Da mesma forma, a empresa poderá receber feedbacks positivos; assim, tanto negativos quanto positivos, esses retornos servem para que os demais clientes tenham contato com essas informações e possam, assim, definir sua opinião em relação às qualidades e imperfeições da empresa e/ou produtos.

O blog corporativo, uma das ferramentas do marketing digital, é um canal de comunicação de uma organização e que tem a finalidade de dialogar com os seus diversos públicos. Essa comunicação pode não visar apenas a divulgação de produtos e serviços, uma vez que também permite ao seu interlocutor (muitas vezes, o cliente de uma empresa) manifestar-se e ser ouvido por essa empresa, por meio de comentários - positivos ou negativos.



Pode-se extrair, desses comentários, muitas informações de satisfação ou insatisfação referentes à marca e/ou produto. É necessária a devida atenção às perguntas feitas pelos clientes e, de forma rápida e precisa, dar retorno e o devido suporte, independentemente da situação. Ainda assim, é preciso analisar a eficácia da relação entre empresa e cliente, e verificar a viabilidade do investimento na ferramenta blog corporativo.

Visto que o marketing digital tem, entre suas finalidades, a intenção de estreitar e melhorar o relacionamento entre cliente e empresa; divulgação em geral de assuntos pertinentes à empresa e ao seu posicionamento; como também a troca de informações – reforçando a ideia da comunicação em via de mão dupla. Este estudo destaca o blog corporativo como uma ferramenta que possibilita a integração entre empresa e cliente de forma benéfica para todos.

Assim, esta pesquisa tem o objetivo de analisar se a ferramenta blog corporativo é eficiente no estreitamento do relacionamento da empresa com seu público no meio digital, e foi dividido em quatro seções: Marketing, Marketing digital, Relacionamento no meio digital, e Blog corporativo. Este estudo traz, em seu referencial teórico, autores como Kotler e Cobra. Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de pesquisa descritiva e explicativa, quanto aos objetivos; e utilizou pesquisas bibliográfica e documental, quanto aos meios.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Marketing**

O marketing baseia-se em ações de proximidade entre empresa e cliente, tendo como objetivo aquecer o consumo de produtos e serviços de variadas organizações, conforme Cobra (2015). O marketing baseia-se na negociação entre uma, duas ou mais partes com o intuito de troca, e procura atender aos desejos de todas as partes, mostrando-se, assim, um sistema pelo qual as pessoas e organizações estabelecem ações para atender às necessidades de todos, em especial, do consumidor. De acordo com estes princípios, pode-se verificar a importância dessa ferramenta para todas as organizações. Se um dos objetivos das empresas é realizar a comercialização de produtos e serviços, o marketing, de acordo com o citado, é o facilitador disso para ambas as partes.

O tempo traz mudanças em diversos sentidos, e de toda natureza. O marketing não ficou fora dessa realidade. No decorrer de sua evolução, percebe-se alguns fatos que levaram a mudanças. Esses fatos foram agrupados em três fases, segundo Santos (2009), sendo a primeira fase nomeada como *Era da Produção*, na qual existia maior demanda e menor

oferta, com grande rivalidade entre as indústrias nas compras de recursos, e estas compras eram importantes nos momentos de concretização dos negócios, pois quanto mais recursos, mais pedidos as indústrias poderiam aceitar.

A segunda fase, conhecida como *Era das Vendas*, ao contrário da *era da produção* - na qual predominava a demanda -, nessa segunda fase pode-se encontrar o reverso; a oferta existia em grande escala e, assim, as indústrias concentravam seus esforços nas vendas para que pudessem diminuir o estoque gerado pelo aumento da oferta no mercado, de acordo com Santos (2009). Essa fase teve início na década de 1930, e as empresas começaram a utilizar técnicas mais agressivas com foco nas vendas e com o propósito de se livrar do estoque que, por sinal, ficava cada vez maior devido à considerável oferta de produtos no mercado.

Em seguida, tem-se o início da terceira fase, conhecida como a *Era do Marketing*, quando os empresários começaram a ficar mais atentos às necessidades do consumidor e isso promoveu o início das adaptações nos produtos conforme a solicitação manifestada pelo consumidor, segundo Santos (2009). Além da preocupação do empresário em adaptar-se às necessidades do consumidor, o autor destaca a preocupação da empresa com o relacionamento com o cliente a longo prazo, e a manutenção da carteira de clientes, para que a empresa pudesse manter-se sempre informada sobre as necessidades do mercado.

Após as três fases, tem-se o início do Marketing 4.0, fase que promove um grande potencial em relacionamento e tecnologia, sendo que o *relacionamento* não era uma novidade, pois já estava presente no Marketing 3.0. E quanto à tecnologia, pode-se presenciar o quanto ela se tornou parte do cotidiano das pessoas. A maioria das pessoas, hoje, está munida de algum dispositivo eletrônico e, provavelmente, conectada à Internet. Desde um simples celular em via pública até um *tablet* ou *notebook* em uma praça de alimentação de um shopping, para Barreto (2018), demonstra que a internet se tornou um meio de comunicação essencial entre as pessoas que, assim, passam mais tempo conectadas. A partir dessa realidade e das mudanças de comportamento na comunicação interpessoal e nas mudanças no relacionamento com marcas e produtos, foi necessário que as organizações criassem métodos de vendas e de relacionamento no meio digital. Nesse cenário, para Kotler (2017), o Marketing 4.0 tem suas definições centradas no ser humano, priorizando-se o atendimento das expectativas e o relacionamento com o cliente, ao longo de sua vida.

É possível identificar-se as mudanças que deram contorno à evolução do marketing: inicia-se com demanda alta, que traz grande facilidade para as indústrias fabricarem em grande escala; depois, há uma grande quantidade de oferta, e os fabricantes têm que utilizar técnicas de vendas para

manterem-se no mercado; a seguir, vem a fase em que o relacionamento com o consumidor torna-se crucial e inicia-se uma fase de intensa valorização do relacionamento. Por fim, assiste-se à chegada do Marketing 4.0, em um ambiente de grandes facilidades tecnológicas e meios de comunicação que proporcionam um novo e rico cenário de relacionamento entre empresa e cliente e vice-versa.

O marketing permite, tanto ao produtor quanto ao varejista, gerarem valor sobre o produto/serviço e esse valor contribuirá para que o consumidor possa repetir o ato da compra, consolidando a fidelização. Dessa forma, entende-se que a empresa que melhor atender aos desejos dos consumidores sai na frente das demais. Cardoso et. al (2014), ao afirmarem que o marketing está relacionado à ideia de satisfazer as necessidades de todos, tanto empresa quanto consumidor, sempre finalizando este processo em algum ato de troca, já confirmavam a contribuição do marketing para a geração de valor e satisfação, colocando a empresa em vantagem.

Para Kotler (2017), o marketing não se resume apenas ao ato de compra e venda, mas contempla, também, o relacionamento entre empresa e cliente, buscando, enfim, a fidelização dos clientes. Chega-se à conclusão parcial deste subtítulo com a seguinte questão: Será que se deve pensar como Cobra, reduzindo o marketing a “compra e venda” ou como Kotler? Acredita-se que devam existir os dois, pois sem relacionamento a empresa não consegue vender de maneira contínua, e sem venda a empresa não se sustenta. Deve existir uma junção das duas concepções para, assim, chegar-se à ideia de venda com relacionamento acrescidos do pós-venda, que possibilitam ainda mais a fidelização dos clientes e proporcionam um olhar cuidadoso sobre os consumidores, criando-se uma relação rentável e duradoura.

## **2.2. Marketing Digital**

O marketing digital permite uma relação rápida, interativa, inovadora e eficiente com o consumidor, por meio da Internet. De acordo com Cardoso et. al. (2014), o marketing digital é a conexão entre o produto ou serviço e o consumidor; em um ambiente onde é possível a troca de informações, comentários e nível de satisfação referente aos produtos ali expostos, de forma rápida e interativa.

No marketing digital existem algumas estratégias e canais que possibilitam a otimização de ações para vendas, otimização da gestão, divulgação de produtos, organização de dados e até mesmo o reforço da marca em meios digitais. Algumas ferramentas como: *website*, CRM (*Customer Relationship Management*), *e-mail-marketing*, *Search Marketing*, *Social Media*, *Mobile Marketing*, *Marketing Analytics* e outros. Segundo Da Silva (2015), essas ferramentas evoluíram de acordo com a necessidade das empresas,

para uma melhor promoção dos produtos e consequente venda de seus produtos. A seguir tem-se a breve explicação exclusiva das ferramentas.

O *website*, mais conhecido como *site* é uma página da Internet que permite ao proprietário divulgar ideias, vender produtos e até mesmo possuir canais específicos para a comunicação com seus públicos, como, por exemplo, um blog, que se trata de uma página que pode ser acessada por meio de um endereço eletrônico. Segundo Da Silva (2015), com o *site* é possível obter-se maior valor para o marketing da empresa, pois este espaço vai ser a representatividade digital da empresa, local onde o responsável poderá comunicar seu diferencial para seus clientes, frente à concorrência.

O *Customer Relationship Manager* (CRM), em português Gestão de Relacionamento com o Consumidor, é realizado por meio de *softwares* que possibilitam estabelecer e gerenciar o relacionamento com o cliente, otimizando a utilização dos dados, de forma a tornar o cliente cada vez mais rentável para a empresa. De Oliveira Castro (2015) acrescenta que os *softwares* lembram desde a data de aniversário do cliente, até a elaboração e cruzamentos de dados complexos para o auxílio na tomada de decisão de gerenciamento de categorias de uma empresa varejista, por exemplo.

O *e-mail-Marketing*, também conhecido como *e-mail* empresarial, trata-se de mensagem enviada pelas empresas, de caráter informativo e/ou de venda referente a produtos, serviços, novidades de produtos e entre outros. Ferramenta tradicional, de fácil acesso, enfrenta a resistência das pessoas, que formatam seus programas de *e-mail* para o bloqueio de mensagens indesejadas. Por isso, é necessário criar-se um material atrativo, bem elaborado, e que chame a atenção do destinatário, para não ser rejeitado. Para Da Silva (2015), é necessário tomar bastante cuidado com o conteúdo do *e-mail* e para qual público ele será enviado, para que não seja visto com outros olhos e serem considerados como spam pelos usuários. Além disso, é preciso disponibilizar o recurso de *unsubscribe*, para que o destinatário comunique sua decisão de não receber novos *mails* daquela empresa.

Outra ferramenta é *Search Marketing*, conhecido no Brasil como Marketing de Busca, uma ferramenta utilizada para a obtenção de espaço no ambiente digital. Contempla ações pagas, como, por exemplo, o *Pay-per-view* (PPV), no qual a empresa paga pelo número de vezes em que o anúncio é divulgado, ou até mesmo o *Pay-per-click* (PPC), pelo qual a empresa paga pelo clique do usuário no anúncio, entre outras estratégias. De acordo com Da Silva (2015), as estratégias estabelecem maiores oportunidades de proximidade e venda dos produtos expostos nos motores de pesquisa.

A *Social Media*, por sua vez, conhecida como *mídia social*, refere-se a mídias digitais como *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*, que têm um papel muito relevante para as empresas, pois elas divulgam as marcas das empresas, e proporcionam aos usuários conhecerem sobre o que a empresa

oferece e até mesmo fazer um pedido, como no Instagram, e permite maior interação e proximidade entre empresas e usuários. Para Da Silva (2015), as mídias sociais permitem estabelecer uma relação de confiança, proporcionar maior valor para a marca e até mesmo identificar novos parceiros, com boa relação custo x benefício, pelo longo alcance proporcionado.

O *Mobile Marketing* envolve ações de marketing realizadas por meio dos dispositivos móveis. De acordo com a Agência Brasil (2020) três a cada quatro brasileiros têm acesso à internet e o equipamento mais utilizado entre os usuários é o dispositivo móvel. A partir dessa informação, as empresas sabem que devem aproveitar esse canal e estabelecer relacionamentos com seus clientes e potenciais clientes, divulgando seus diferenciais, seus produtos e serviços, coletando informações dos clientes, para otimizar sua presença no mercado. Da Silva (2015) afirma que o maior valor dessa ferramenta é a proximidade da empresa com seu público, possibilitada pelo uso intensivo dos dispositivos móveis.

Pelo *Marketing Analytics*, ferramenta destinada à análise do ambiente digital, é possível realizar diversas análises das plataformas digitais e coletar dados. Com essa ferramenta é possível visualizar a performance da marca nas mídias sociais, referente a cada produto, ao alcance e ao engajamento do usuário para definição de estratégias. Para Orsini (2019), o grande potencial das ferramentas de análise é a produção de conhecimento, que permite obter-se dados e informações importantes e que podem auxiliar no seu negócio, e potencialmente nas tomadas de decisões.

Mas entende-se que não é possível alcançar os resultados de marketing de forma plena apenas com o marketing digital, devendo haver a junção entre marketing tradicional e digital, pois cada um oferece formas específicas para atrair e trabalhar com o público-alvo. De acordo com Kotler (2017), o marketing digital vai caminhar em conjunto com o marketing tradicional, pois um complementa o outro; cada um tem o seu papel fundamental desde a conquista do cliente até sua fidelização. O marketing tradicional, com o papel de abordar o cliente com foco em satisfação dos seus produtos e serviços, e o marketing digital com a missão de estabelecer um estreitamento no relacionamento entre empresa e consumidor nos diversos meios digitais.

### **2.3. Relacionamento No Meio Digital**

Ressalta-se a importância da presença digital da empresa onde seu público-alvo estiver. É preciso adequar planejamento, divulgação e realizar a escolha certa das mídias a serem utilizadas, levando-se em consideração a reação dos clientes, sempre monitorando todos os acessos e realizando um novo planejamento, a partir dos dados coletados. De acordo com Almeida et al

(2019), com estes dados, pode-se tomar a melhor decisão, sempre de acordo com o que seu público almeja para sua compra ou para a solução de seus problemas, mantendo-se bem informado sobre produtos, serviços e benefícios da marca.

Um dos fatores que causam a grande utilização do meio digital é o seu alcance, que pode distribuir informações por todo o mundo com grande facilidade, agilidade e precisão, o que permite realizar a seleção de qual região será o alvo das ações de marketing da empresa. No contraponto, está o consumidor, que se torna mais atento às atividades da empresa, resultando em mais proximidade entre ambos. Isso permite que esse consumidor se sinta estimulado a dar sua opinião para a empresa sobre tudo que ele considerar relevante – de dúvidas a elogios e críticas. De acordo com Amaral; Melo (2016), o marketing de relacionamento tem a visão de marketing duradouro, o que conduz à busca da fidelização contínua e prolongada, e traz, assim, um elo de intimidade entre empresa e cliente, com o objetivo de se relacionar em via dupla, não com a intenção de apenas divulgar seus produtos, mas também para receber elogios, críticas e até mesmo sugestões.

O relacionamento no meio digital tem o objetivo de estabelecer uma relação com o cliente de forma duradoura e que ele possa inserir comentários sobre a utilização dos serviços e produtos, sendo assim uma conexão rápida e próxima com o cliente. Para Cobra (2015), este relacionamento é muito importante, pois neste meio existe uma forte proximidade direta com o consumidor, possibilitando rápida resposta sobre os produtos divulgados.

#### **2.4. Blog Corporativo**

O blog tem o intuito de promover a interação entre as pessoas e até mesmo empresas e é constituído por um círculo de comentários com diferentes ideias e autores sobre algum assunto, produto ou até mesmo um tema específico citado pelo responsável do blog, com intenção de fomentar e aumentar o número de acessos constantemente, pois quanto mais pessoas acessando, compartilhando e comentando, o blog poderá se tornar mais popular. Para Wentz; Siebert (2017), os blogs são uma ferramenta de comunicação digital que possibilita alta interação entre as pessoas que os acessam.

Existe uma infinidade de estilos de blogs, de todos os temas imagináveis, mas é preciso saber escolher em qual serão extraídas as informações desejadas. Para Cipriani (2006), alguns blogs podem ser desconsiderados por não ter fontes confiáveis, em contraponto, existem muitos blogs profissionais, empresariais e até mesmo de jornalistas que publicam

informações úteis para o dia a dia e que buscam e repassam as mesmas de maneira justa e ética para todos os internautas.

Entre os tipos de blogs, tem-se os blogs corporativos, canais das organizações para seus públicos-alvo. Algumas empresas tendem a não investir nos blogs corporativos, apesar de seu importante papel no fortalecimento do relacionamento com seu cliente, e a possibilidade de uma relação com feedback e aproximação com o consumidor, segundo Wentz; Siebert (2017).

Entende-se que com o blog corporativo é possível a troca de informações com o público-alvo, visando a melhoria dos produtos/serviços, de acordo com a experiência vivida pelos clientes. Não se descarta a possibilidade de que possam surgir comentários negativos, que venham a impactar na opinião de outros consumidores. Porém não surgem apenas comentários ruins; algumas das manifestações são de experiências positivas que provavelmente irão agregar valor à marca ou ao produto em discussão.

Tais experiências dos consumidores, possibilitam uma melhor tomada de decisão pela empresa, que deve prestar muita atenção em todos os detalhes dos comentários para não cometer erros e, assim, buscar a melhoria contínua, a partir dos variados *feedbacks* recebidos pela organização.

No caso do blog corporativo, ele tem como objetivo principal desenvolver um ambiente transparente e mais humanizado de comunicação e interação com o consumidor, podendo interagir através de comentários e sugestões. Normalmente, os próprios trabalhadores da organização são os protagonistas. Podemos afirmar que o blog corporativo se tornou uma potente ferramenta digital de transferência de conhecimentos. (JUNIOR et al, 2017, p.7)

Pode-se imaginar a seguinte questão: quanto custaria, para uma empresa, ter um relacionamento próximo com todos os consumidores e deles extrair informações sobre a melhor utilização dos produtos da empresa?

Provavelmente a resposta para esta questão seja um valor não acessível a todos. Araújo (2012) diz que o blog corporativo vem com o intuito de descomplicar essa questão, já que é uma ferramenta que possibilita grande acessibilidade na questão de custo, facilitando, assim, aos empresários adquirirem esse eficiente canal de relacionamento com o cliente. O blog corporativo pode ter características mais ou menos modernas – tudo depende da marca, sua imagem, seu posicionamento, entre outros. – Mas a tendência é que a interação entre empresa e cliente seja cada vez mais relevante para o sucesso da organização.

### **3. BLOG CORPORATIVO: case de sucesso**

A empresa *Magazine Luiza* é uma rede varejista de eletrônicos e móveis que possui capital aberto. Fundada em Franca, interior de São Paulo,

por Luiza Trajano Donato e Pelegrino José Donato, a empresa tem o intuito de desmistificar a tecnologia e oferecer suporte *online* ao seu público.

Criou-se o *Blog da Lu*, no qual o avatar *Lu* representa a assistente virtual e a imagem que compõe o blog. Por qualquer dispositivo móvel é possível realizar perguntas sobre variados temas, como: tecnologia, aplicativos, curiosidades, lançamentos, e até mesmo algumas dicas para evitar golpes virtuais, entre outros. Essas informações estão disponibilizadas no *Blog da Lu* (2020), *YouTube* e em redes sociais.

O *Uol*, uma empresa do *Grupo Folha* de origem brasileira que fornece conteúdos, produtos e serviços de Internet, publicou a matéria *Seis inspirações para o blog corporativo* (2020). Essa matéria apresenta seis cases de sucesso sobre o blog corporativo de variadas empresas, como também, destaca o quanto o blog corporativo foi significativo para a empresa *Magazine Luiza*, de acordo com informações deste site, o blog foi fundamental para o aumento das vendas, sendo uma das ferramentas responsáveis por quintuplicar as vendas da organização, como também, humanizou o processo de venda, aumentou o tráfego em seu site, melhorou a forma de se relacionar com seu cliente e ainda colaborou com o recrutamento de novos colaboradores que se identificaram com a marca.

O *Blog da Lu* tem uma aparência limpa, sem poluição visual e possui informações fáceis de serem compreendidas. Na Figura 1, pode-se observar abaixo do logo *Missão Digital*, alguns links de encaminhamento para outros aplicativos como: *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e *Youtube*. Tais ferramentas oferecem conteúdos relacionados aos do *Blog da lu*. A periodicidade dos *posts* varia de uma a três postagens por dia. De acordo com a Figura 2, é possível analisar o layout dos *posts*; eles possuem data de publicação e título em destaque. As matérias dos *posts* variam entre os temas Tecnologia, Atualização e novos aplicativos, curiosidades, lançamentos tecnológicos, entre outros.

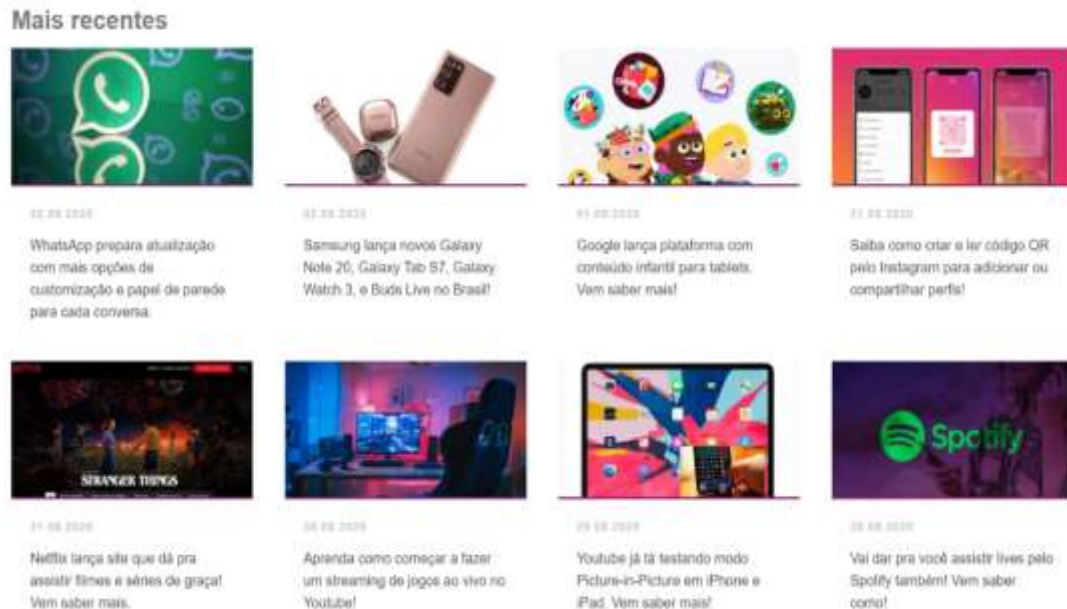
**Figura 1 – Home Page - Blog da Lu**



Fonte: Blog da Lu (2020).



**Figura 2 – Posts do Blog da Lu**



**Fonte:** Blog da Lu (2020)

#### **4. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS**

A Internet proporciona facilidade em diversos aspectos para as empresas. Um exemplo é a facilitação do contato entre organizações e seus públicos de interesse; o considerável fluxo de pessoas; comunicação 24 horas por dia; possibilidade de estreitamento e fortalecimento do relacionamento entre empresa e cliente, entre outros. Diante disso, entre diversas estratégias digitais, tem-se o blog corporativo, por meio do qual a empresa se comunica com seu público-alvo, e pode demonstrar e reforçar sua imagem; transmitir informações de interesse para esses públicos; comunicar aspectos do dia a dia; oferecer conteúdo relevante para esses públicos e, ao mesmo tempo, consolidando-se na mente do consumidor de forma a mostrar seus valores, posicionamento e opinião; promovendo o engajamento; e, também, oferecendo conteúdo na forma de vídeos, imagens, infográficos, entre outros, para, dessa forma, trabalhar o funil de vendas.

As empresas necessitam estar cada vez mais próximas de seus clientes para também poder ouvi-los. Prestar atenção aos clientes, à sua opinião, às suas considerações, aos seus desejos, elogios e críticas, reforçam os laços entre eles e a marca. E, quanto maior a proximidade com os clientes, maior a possibilidade de eficiência para atender suas expectativas e

necessidades. Por isso, é fundamental que as empresas se dediquem na produção e veiculação de conteúdo relevante para seu público-alvo.

O blog corporativo deve ser canal também para a divulgação de produtos e serviços, ainda que de maneira menos ostensiva, para seu público-alvo. O blog corporativo possibilita ao cliente conhecer não apenas o produto, mas também assuntos relacionados a ele, como também, experiência de outros usuários. O blog corporativo, por fim, mostra-se eficaz no estreitamento do relacionamento da empresa com seu público no meio digital, de acordo com análise bibliográfica e documental relacionadas ao tema.

E, por fim, esse estudo permite uma continuidade, em especial em relação a temas como, por exemplo: a relevância (ou não) do blog corporativo para o consumidor; e a análise de retorno sobre o investimento em um blog corporativo.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Celular é o principal meio de acesso à internet do País**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/celular-e-o-principal-meio-de-acesso-internet-no-pais#:~:text=Os%20dados%20mostram%20que%2079,%C3%A0%20rede%20por%20meio%20deles>. Acesso em: 27 ago. 2020.

ALMEIDA, A. J. L. DE; RESGALA, J. C. V. G.; ABREU, C. L.; LACERDA, M. M.; ARAÚJO, W. DOS R. M. **Ferramentas de marketing**: estudo de caso com consumidores de supermercados da cidade de Carangola – MG. REVES - Revista Relações Sociais, v. 2, n. 3, p. 0492-0507, 6 set. 2019.

AMARAL, ALP; MELO, JAM. **A importância das mídias sociais para o marketing de relacionamento**. Negócios em Projeção. Brasília, v. 7, n. 2, p. 17, 2016.

ARAÚJO, C. **O Blog Corporativo como Desafio para os Profissionais de Comunicação**. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2012.

BARRETO, Marília Alves. **Análise de estratégias de marketing através do Marketing 4.0**: o caso da VOGUE Brasil: UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ 2018.

BLOG DA LU. **Missão Digital**. Disponível em: <https://missaodigital.magazineluiza.com.br/categoria/blog/>. Acesso em: 02 set. 2020.

CARDOSO, BF; MILANI, CRB; RODRIGUES, DCR; SILVA, FJHDS; FREITAG, ICF. **A utilização do marketing digital como ferramenta de inovação**: um estudo na CEO.adm.br Consultoria, Franca, São Paulo: Uni-Facef, 2014

CIPRIANI, Fábio. **Blog corporativo**: aprenda como melhorar o relacionamento com seus clientes e fortalecer a imagem da sua empresa. São Paulo: Novatec Editora, 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DA SILVA, Andreia Marisa Ribeiro. **A Utilização das Ferramentas de Marketing Digital nas empresas B2B no Setor das Tecnologias de Informação em Portugal**. 2015.

DE OLIVEIRA CASTRO, Davisson Jurandi. **A importância do CRM – Customer Relationship Management**—dentro do universo empresarial para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento por parte das empresas. Revista Pensar Gestão e Administração, 2015, 3.2.

UOL MEU NEGÓCIO. **6 inspirações para o seu blog corporativo**. Disponível em: <https://meunegocio.uol.com.br/academia/marketing-digital/6-inspiracoes-para-o-seu-blog-corporativo.html#rml>. Acesso em 27 ago. 2020.

JUNIOR, FCAJ; VIEIRA, ATV; CORREIA, CC. **Ferramenta Digital em e-Learning**: uma Estratégia de Compartilhamentos de Experiências Adquirida em Eventos Custeados por Recursos Públicos, 2017, Tese De Mestrado.

KOTLER, Philip, **Marketing 4.0, do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

ORSINI, Anna Carolina Rodrigues; DE MESQUITA SILVA, Patrícia Karla; DA COSTA, Francisco José. **Marketing analytics e suas consequências profissionais e acadêmicas**. Reunir Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade, 2019, 9.3: 10-18.

SANTOS, Tatiani et al. **O desenvolvimento do marketing**: uma perspectiva histórica. REGE Revista de Gestão, v. 16, n. 1, p. 89-102, 2009.

WENTZ, RBW; SIEBERT, SS. **Blog corporativo como ferramenta de comunicação publicitária**: estudo de caso de o blog decorar faz bem. Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2017.

---

**CONTROLADORIA: uma abordagem informacional para as decisões**

Laís de Souza Vieira

Laura Cristina Costa Carvalho

Ligia Mota Luca

Maria Amélia D. Oliveira Ferrarezi

**1. INTRODUÇÃO**

A importância informacional da controladoria para as organizações é visível na condução da organização, na elaboração dos planejamentos e controles construídos a partir de informações geradas pela própria empresa. Os erros e acertos das empresas são proporcionais ao seu tamanho, quando uma decisão é fundamentada em indicadores e estatísticas, colhe-se bons resultados, ao contrário, os resultados negativos podem ser de grandes dimensões e impactos. Por isso a importância de se tomar decisões com base em informações bem estruturadas e fundamentadas, conforme a controladoria as fornece, enquanto área do conhecimento, utilizando os produtos informacionais da ciência contábil na orientação e direcionamento das decisões, satisfazendo as necessidades informacionais de seus stakeholders.

Os produtos informacionais da Ciência Contábil, são as demonstrações contábeis, Balanço Patrimonial (BP); Demonstração do Resultado do exercício (DRE); Demonstração do Resultado Abrangente (DRA); Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL); Demonstração do Fluxos de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA), cada uma com seus objetivos específicos, e em conjunto oportunizam uma organização informada para fundamentar seus processos decisórios seja em ambiente interno ou externo, segundo Smith (2013).

Mediante esta perspectiva, o objetivo deste artigo consiste em pontuar a atuação da controladoria, enquanto área do conhecimento, nas organizações, como geradora de informações para orientar e direcionar o processo decisório voltado ao futuro das organizações.

A questão que se coloca é: como a controladoria pode gerar informações para orientar o processo decisório, por meio de estudo exploratório? O estudo se justifica na medida em que a importância, atuação, funções, conceitos e outras temáticas da controladoria já foram amplamente pesquisadas e discutidas, inserindo o reforço da atuação, como geradora de informação para decisões voltada ao futuro da organização.

Como procedimentos metodológicos, destaca-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, objetivos exploratórios, utilizando estratégia de estudo de caso, de natureza descritiva, segundo a classificação de Gil (2002).

O trabalho está estruturado em 3 seções, em sequência lógica, desde a introdução até os resultados e as considerações finais.

A seção 1 trata da introdução, onde discute a contextualização, questão de pesquisa, objetivo, justificativa e contribuição do trabalho.

A seção 2, apresenta o referencial teórico, que contempla os principais conceitos de controladoria, enquanto área do conhecimento, bem como seus aspectos informacionais, obtidos em livros e pesquisas científicas. Este aporte teórico visa formar uma base da Controladoria como geradora de informação econômico-financeira para servir de apoio ao alcance do objetivo, através do estudo de caso.

A seção 3, descreve os procedimentos metodológicos, bem como a qualificação e o recorte do estudo de caso, e os dados coletados e analisados.

Por fim, o capítulo 4, apresentou as considerações finais, na qual analisou a resposta da questão de pesquisa e sua contribuição.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo visa abordar o referencial teórico que abrange conceitos da controladoria enquanto área do conhecimento, funções e objetivos, usuários, e seus indicadores informacionais.

### **2.1. Controladoria Na Perspectiva Conceitual E De Controle**

A origem da controladoria está ligada a globalização das empresas, presenciada a partir do século XX, com o avanço da tecnologia as grandes corporações dilataram ao redor do mundo e criaram medidas competitivas de mercado. Com essas mudanças no ambiente empresarial, surgiu a contabilidade gerencial, que se destacou com objetivo de garantir aos gestores, informações fundamentais para a tomada de decisão.

Em seguida, os estudiosos e gestores deram início à controladoria que apoiada na teoria da contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informação e modelo de gestão econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

A controladoria foi conceituada por diversos autores, sendo um conjunto de conhecimentos e controles internos, como no quadro a seguir:

**Quadro 1 – Definições De Controladoria Enquanto Ramo Do Conhecimento, Segundo A Literatura.**

<b>AUTORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Roehl-Anderson e Bragg (2004)</b>	O Papel inicial da controladoria era muito simples: a equipe da controladoria tinha como principal função o processamento das transações que apoiavam as operações do negócio. Isso exigia uma grande equipe burocrática gerenciada por um pequeno corpo de pessoas treinadas em técnicas para processamento de transações.
<b>Oliveira, Perez Jr, Silva (2014, p.5)</b>	Pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.
<b>Borinelli (2006, p. 105)</b>	Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.
<b>Kanitz (1976, p.6)</b>	A controladoria é composta por um verdadeiro batalhão de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos que têm a tarefa de analisar e dirigir, à luz de cada um dos seus campos de conhecimento, um imenso volume de informações necessárias ao cumprimento da função de controladoria.

**Fonte:** SCHMIDT, SANTOS, MARTINS, 2014.

Os conceitos evidenciam que a controladoria atua desempenhando diversos papéis e esses papéis se modificam entre as empresas, através da sua estrutura e políticas de gestão, selecionando informações para o apoio às decisões impulsionados pelos seus valores informacionais.

Segundo Borinelli (2006), O arcabouço teórico em que se assenta a controladoria não está consolidado. É uma área do conhecimento em constante evolução pela contribuição de diversas ciências. O quadro a seguir demonstra como cada ciência pode auxiliar a controladoria na execução dos seus propósitos:

**Quadro 2 – Contribuição Para a Controladoria:**

<b>Ciência: Contabilidade</b>
<b>Contribuição para a Controladoria:</b> Empresta o arcabouço conceitual, sistemas, métodos, e a própria teoria para informar, identificar, classificar, registrar, mensurar, acumular e sumarizar as transações e eventos decorrentes das operações realizadas pelas entidades.
<b>Ciência: Administração</b>
<b>Contribuição para a Controladoria:</b> Auxilia a compreender o funcionamento, evolução, crescimento e comportamento das organizações e gestão dos recursos.
<b>Ciência: Economia</b>
<b>Contribuição para a Controladoria:</b> Possibilita o estudo da forma pela qual os indivíduos fazem suas escolhas e decisões econômicas/financeiras, para que os recursos possam contribuir para satisfação das necessidades das organizações.
<b>Ciência: Direito</b>
<b>Contribuição para a Controladoria:</b> Permite analisar o conjunto de Leis, Normas, Regras que exige dos homens e das entidades jurídicas determinadas formas de conduta.
<b>Ciência: Estatística</b>
<b>Contribuição para a Controladoria:</b> Auxilia no estudo da organização via: descrição, discussão, análise e interpretação de dados presentes, passados e futuros.
<b>Ciência: Matemática</b>
<b>Contribuição para a Controladoria:</b> Disponibiliza meios para se calcular as operações em tempo real, por exemplo: Momentum Accounting.
<b>Ciência: Psicologia</b>
<b>Contribuição para a Controladoria:</b> Auxilia no estudo do comportamento humano, suas motivações, valores e estímulos e atitudes.
<b>Ciência: Física</b>
<b>Contribuição para a Controladoria:</b> Disponibiliza meios para se calcular as operações em tempo real, por exemplo: Momentum Accounting.
<b>Ciência: Sociologia</b>
<b>Contribuição para a Controladoria:</b> Permite estudar a sociedade, suas relações e suas formas de se organizar e auto-organizar.

**Fonte:** ROCHA, 2018, p. 42.

Mediante esta perspectiva de contribuições das ciências para a controladoria, destaca a Contabilidade, a Administração e a Economia como as principais responsáveis na formação de um sistema de informação econômico-financeiro na controladoria capaz de gerar, coletar, organizar e estruturar dados.

Na sequência, é necessário preparar, analisar e interpretar os dados que estão inseridos no sistema, para a formação de planejamentos e

procedimentos gerenciais, que juntos e executados, podem servir como ferramenta para tomada de decisões.

Para que toda a massa de informações das empresas fosse processada de maneira rápida, integrada e precisa, surgiram os famosos softwares de gestão empresarial, que normalmente modificam a cultura de trabalho de uma empresa, tornando a informação a principal base para a tomada de decisões, devido a sua maior confiabilidade (OLIVEIRA, PEREZ JR., SILVA, 2015, p. 55).

Assim, o sistema de informação na controladoria é considerado como principal mecanismo para administrar todas as atividades organizacionais. Tem como responsabilidade de desenvolver, estabelecer e manter sistemas gerenciais para todos os níveis da entidade, em função de registrar atividades e fornecer informações que auxiliam os executivos terem o controle da empresa.

Os Controles internos são de extrema importância para a controladoria executada dentro das organizações, devido a isto, muitas delas vêm implantando sistemas de informações altamente capacitados que provêm acesso rápido e seguro a seus dados contábeis. Segundo SCHIMDT; SANTOS; MARTINS (2014), os controles internos contábeis possuem cinco objetivos principais, são eles: Fidelidade da informação em relação aos dados; Segurança Física; Segurança lógica; Confidencialidade; Obediência a legislação em vigor.

## **2.2. Controladoria Na Perspectiva De Funções, Objetivos E Usuários**

As atividades que são executadas pela empresa, são divididas por dois subsistemas: o primeiro identifica a função da especialização das funções e o segundo seria a função da dinâmica ambiental.

A primeira constitui a decomposição da empresa, normalmente encontrada nos textos sobre sistemas e administração. Essa divisão destaca as atividades operacionais efetuadas por cada componente do sistema, geralmente apresentada como produção, vendas, finanças, recursos humanos e compras. A segunda categoria é a abordagem utilizada pela gestão econômica, que considera a empresa parte do ambiente, com ele interagindo para o cumprimento de sua missão e satisfação das necessidades pelo entorno. (PELEIAS, 2002, p.07)

Referente à abordagem acima, as atividades do primeiro subsistema são consideradas operações internas que compõem todo o sistema de produção, vendas, administrativo e distribuição. O segundo subsistema é relacionado ao ambiente externo, as sociedades propõem medidas benéficas para o desenvolvimento coletivo.

De acordo com FILHO (2015 p.5) aponta que, os objetivos da controladoria estão interligados aos objetivos no qual os empresários definiram para a sua organização.



A missão de uma entidade representa o que ela intenta desenvolver em um determinado plano social, estando ela vinculada, ainda, a fatores como o perfil de seus clientes, produtos e serviços, valores pessoais de seus diretores, entre outros. Trata-se de um objetivo projetado e constante, formando uma clara e compartilhada conduta organizacional (FILHO, 2015 p.5)

Neste contexto, podemos inferir que é necessário que as empresas tenham estabelecidos e comunicados quais são seus objetivos, ou seja, sua missão. É este o ponto de partida dos objetivos da controladoria: demonstrar a todos os seus usuários a razão de sua existência dentro do mercado competitivo e de fato colocá-los em prática.

Assim como apresentado anteriormente a controladoria tem como objetivo/função, auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões perante aos cenários que a empresa tem, diante disso, há diversos interessados nessas decisões que podem impactar diretamente seu meio que chamados os usuários. Assim como dito por LUNKES e SCHNORRENBARGER, podemos dividir em usuários internos e externos.

**Figura 1:** Usuários internos e externos da controladoria.



**Fonte:** LUNKES E SCHNORRENBARGER. 2009, pág. 21.

LUNKES e SCHNORRENBARGER, classificam como os usuários internos da controladoria de uma empresa em sua maior parte, seus colaboradores, aonde é possível visualizar que se encontra seus recursos humanos, sua administração como um todo, a parte de vendas e demais áreas internas, que estão no dia a dia, tanto utilizado das informações, quanto também são os geradores de informações.

Já aos usuários externos da controladoria, podemos classificar todos aqueles que estão fora da empresa, porém, que necessitam das mesmas, que é o caso do governo, que utiliza da informação para conferencia

dos impostos, aos acionistas e investidores que mantem um capital para como a empresa e também a sociedade que utiliza de produtos e serviços gerados por ela.

### 2.3. Controladoria E Os Indicadores Informativos

Os indicadores têm por sua função sinalizar a empresa de seus recursos que podem ser utilizados, qual a melhor maneira de utiliza-los, se estão trazendo retorno ou não, assim também, os indicadores, refletem de maneira mais ampla, a visão dos dados e informações que a empresa tem e com isso permite a melhor utilização dessas informações na gestão. Smith (2013), Neto e Lima (2019), trazem considerações sobre indicadores:

**Quadro 03 - Indicadores a partir dos Produtos informativos da Contabilidade Societária**

Produtos Informativos da Contabilidade Societária	Finalidade da Informação e Conteúdo	Indicadores Gerados
Balço Patrimonial (BP)	Informar a posição patrimonial e financeira da empresa em determinada data. Divulgar os elementos diretamente relacionados à mensuração dessa posição: - Ativos; Passivos e Patrimônio Líquido	Liquidez e Atividade; Estrutura de Capital, Alavancagem Financeira e Endividamento; Capital de Giro e Rentabilidade; Imobilização de Patrimônio.
Demonstração Do Resultado do Exercício (DRE)	Informar o resultado econômico gerado pela dinâmica operacional em determinado período. Os elementos diretamente relacionados com a mensuração do resultado são: - Receitas; Custos; Despesas; impostos.	Lucratividade e Margens; EBITDA; Alavancagem Operacional; Crescimento de Vendas.
Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)	Evidenciar as movimentações de disponibilidades em determinado período. Os fluxos de entrada e saída de caixa são classificados em três grupos: - atividades operacionais -atividades de investimentos - atividades de financiamentos.	Geração de Caixa Operacional; Geração de Caixa de Investimentos; Geração de Caixa de Financiamentos.
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)	Evidenciar a mutação do patrimônio líquido, em termos gerais as novas integralizações, ajuste de avaliação patrimonial etc. ou em termos de transferências de reservas para o capital, ou de lucros acumulados para reservas, entre outras transferências.	Retenção de Lucros e Reservas; Distribuição de Dividendos; Aporte de Capital Próprio.
Demonstração do Valor Adicionado (DVA)	Informar o valor da riqueza gerada pela empresa e a forma de sua distribuição pelos fatores de produção (capital e trabalho) e ao governo. Elaborada a partir da DRE, portanto, seus elementos são as Receitas e Despesas, porém são classificadas sob outras condições.	Geração e Distribuição do valor adicionado.
Demonstração do Resultado Abrangente (DRA)	Entender a DRE para evidenciar os ganhos ou perdas que são reconhecidos temporariamente na DMPL.	Ganhos e perdas temporárias.

**Fonte:** Elaborado com base em Smith 2013 e Neto e Lima 2019.

Os indicadores a partir dos produtos informativos da Contabilidade, fornece em vasta gama de informações, com cunho,

Econômico-financeiro, a partir do Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Com cunho de geração de caixa, através da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC). Evidenciando as decisões de distribuição de dividendos, retenção de reservas vindo da Demonstração das Mutações do patrimônio Líquido (DMPL). E até de cunho social, como a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), que expõe a distribuição da riqueza entre os fatores de produção (Capital e Trabalho) e o governo.

Por uma questão de recorte de pesquisa, este artigo dará ênfase nos indicadores: Fluxo de Caixa Operacional; Crescimento das Vendas e EBITDA que juntos podem traçar caminhos aos gestores nas tomadas de decisão.

O indicador de Fluxo de Caixa Operacional, resultante das atividades operacionais constantes na DFC, é um demonstrativo financeiro que demonstra a variação líquida do saldo contábil do caixa e equivalentes ao caixa num período reportado, detalhando os recebimentos e pagamentos que causaram essa variação (SANTOS.2005, p. 17).

Assaf Neto e Silva (2002) descrevem o fluxo de caixa operacional como sendo os resultados financeiros, produzidos pelos ativos ligados diretamente com a atividade da empresa, representando uma medida dos recursos financeiros gerados pelas atividades estritamente operacionais e disponíveis em termos de caixa. Essas, por sua vez, envolvem todas as atividades relacionadas com a produção e entrega de bens e serviços e os eventos que não sejam definidos como atividades de investimento e financiamento.

Outra ferramenta da controladoria a ser explorada é o indicador de Crescimento de Vendas, obtido através da Análise horizontal das receitas de vendas. BLATT define Análise Horizontal da seguinte forma:

Tem por objetivo demonstrar o crescimento ou queda ocorrida em itens que constituem as demonstrações contábeis em períodos consecutivos. A análise horizontal compara percentuais ao longo de períodos, ao passo que a análise vertical compara-os dentro de um período. Esta comparação é feita olhando-se horizontalmente ao longo dos anos nas demonstrações financeiras e nos indicadores BLATT (2001, p.60).

De acordo com PENROSE (2006), o crescimento é fruto do processo interno de desenvolvimento da empresa e do aumento em quantidade, ou ainda de expansão. Deste modo, diante das análises dos relatórios dos anos anteriores, pode-se planejar um crescimento nas vendas, voltado desenvolvimento da empresa, seja em tecnologia, em softwares, de modo que traga retorno ao investimento e maior lucratividade.

O indicador EBITDA tornou-se um indicador publicado pelas grandes empresas S.A, no Brasil. O indicador tem como significado o lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações.

O objetivo da apuração do EBITDA é mensurar a capacidade operacional de geração de lucro/caixa da empresa. Adicionando os valores das depreciações e amortizações ao Lucro Operacional, que é um indicativo fundamental para a capacidade de geração bruta de lucros e, conseqüentemente, de caixa (PADOVEZE, 2012 p. 465).

A apuração deste indicativo é feita a partir da análise da Demonstração do Resultado do exercício (DRE) da empresa, onde demonstra o lucro a partir da exclusão dos custos que não estão ligados diretamente ao operacional da empresa. OLIVEIRA, PEREZ JR., SILVA (2015) indica um exemplo de cálculo do EBITDA:

**Quadro 4: Cálculo do EBITDA**

DRE	
	Receitas de vendas líquidas
(-)	Custo dos produtos vendidos
	= Lucro bruto
(-)	Despesas Operacionais
	=Lucros antes dos tributos
(-)	IR e Contribuição Social
	=Lucro Líquido Final

Demonstração da apuração do EBITDA	
	Lucro Líquido Final
(+)	Total da depreciação incluída nos custos dos produtos vendidos e nas despesas operacionais
(+)	Juros decorrentes de empréstimos
(+)	IR e Contribuições Sociais
	=EBITDA

**Fonte:** OLIVEIRA, PEREZ, SILVA, 2015 p.296.

O EBITDA se torna um indicador utilizado pelos gestores, pois, a partir dele, as empresas podem visualizam a rentabilidade de caixa, bem como também, ser um medidor de alavancagem dentre as empresas do mesmo setor ou mesmo analisar a competitividade e a sua eficiência no mercado.

### **3. O CASO MAGAZINE LUÍZA S.A: INFORMAÇÕES GERADAS PELA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE**

Neste capítulo serão abordados o recorte do estudo de caso, as pontuações sobre a controladoria enquanto geradora de informação, a partir de indicadores das demonstrações contábeis, obtidos nos Relatórios da Administração e no Relatórios das Demonstrações Contábeis, dos anos de 2015 a 2019, onde o perfil do pesquisado é destacado e associado à controladoria nas empresas de grande porte, bem como apresentado informações geradas para orientação e direcionamento nas decisões econômico-Financeira.

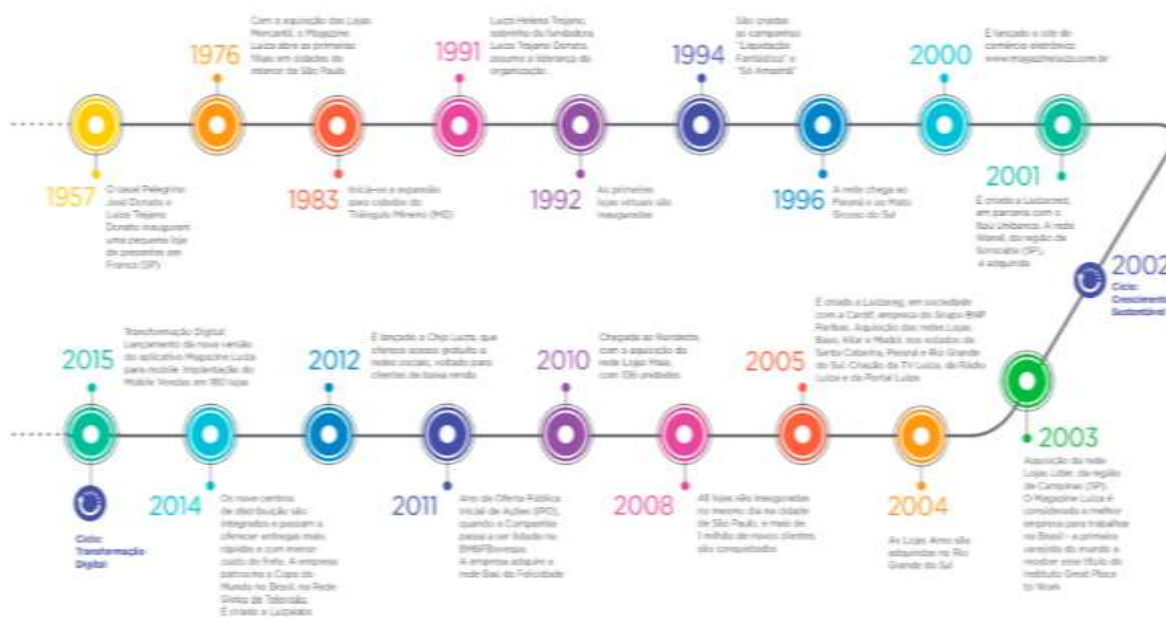
#### **3.1. Qualificação E Recorte Do Estudo De Caso**

No Brasil, a lei 11.638/007 que altera a lei 6.404/76, das sociedades por ações, definiu empresas de grande porte como as sociedades ou conjunto de sociedades sobre controle comum que tiverem, no exercício anterior, ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões. Associando a caracterização das empresas de grande porte com a controladoria enquanto a área do conhecimento, podemos citar alguns resultados da tese de Borinelli (2006), onde realizou ampla pesquisa sobre Controladoria no Brasil e no mundo, demonstrando que 77,27% das empresas pesquisadas possuem no sistema formal organizacional uma área denominada controladoria.

Enquanto organização societária das empresas pesquisadas a maioria 40,91% são empresas de capital aberto e 31,82% empresas de capital fechado, organizadas como S/A, e 25% empresas LTDA. Cenário que permite pressupor a presença da controladoria, enquanto área de conhecimento na empresa estudo de caso desta pesquisa.

Mediante este pressuposto, será feita análise em uma grande empresa de grande porte, com a Oferta Pública Inicial (IOP), em 2011, tornando-a em uma empresa de capital aberto, permitindo novas formas de investimento e financiamento, além da geração de empregos para o país e a criação de valor aos seus acionistas, liderança no setor de varejo: Magazine Luiza S.A, fundada no ano de 1957 na cidade de Franca, interior de São Paulo.

**Figura 2: LINHA DO TEMPO Magazine Luiza S.A**



**Fonte:** Site Magazine Luiza. Disponível em <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?=&maMhsoEQNCOr/Wxrb98OXA==>> Acesso em: 19 jul. 2020.

Completando as informações da Figura 2, em meados de 2016, a empresa recebeu os prêmios de **E-awards Brasil 2016 E-commerce APP como** o melhor aplicativo em dispositivos móveis (smartphones e tablets).

Pelo décimo nono ano seguido, em 2017 o Magazine Luiza S.A foi apontado como uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil. A companhia ficou na quarta posição no ranking elaborado pelo instituto Great Place to Work.

Segundo a INFOMONEY, após nova alta de 1,6% no pregão em 2018 a empresa se torna a varejista mais valiosa do Brasil, e no ano de 2019 ganha a premiação como a melhor empresa da bolsa e a melhor do setor de consumo dentre as empresas brasileiras.

### 3.2. Informações Geradas Pelo Magazine Luiza S.A: Análise E Interpretação Dos Dados.

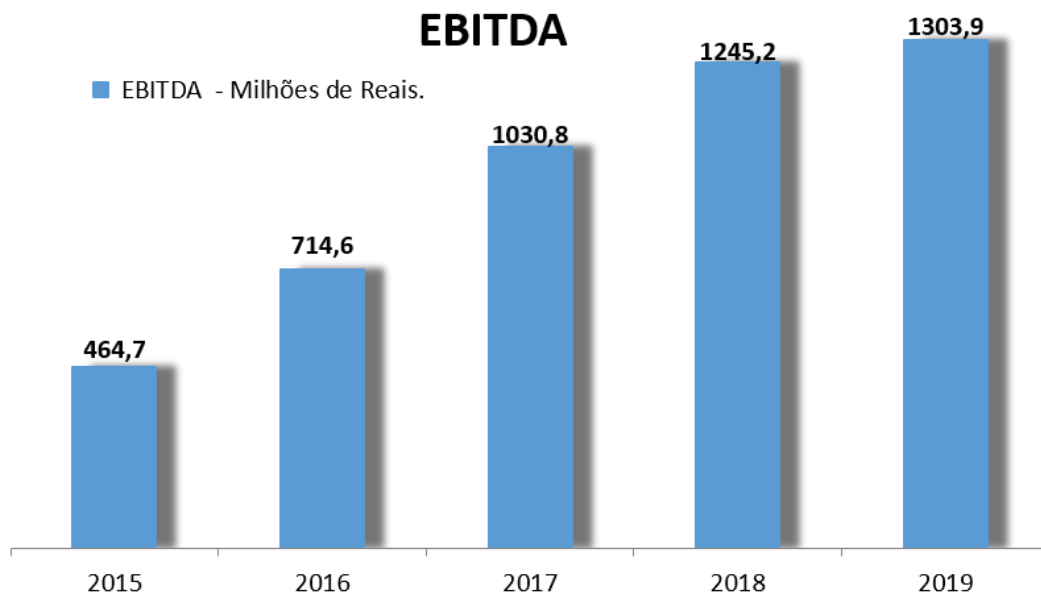
Com base no Relatório da Administração, e no Relatório das Demonstrações Contábeis da empresa Magazine Luiza, dos anos 2015 a 2019 pontua-se os indicadores que aparecem em “destaques” no Relatório da Administração nos últimos cinco anos, como segue no Quadro nº 5, e assim pontuados no referencial teórico.

**Quadro 5 – Indicadores informacionais por categoria**

Indicadores	Demonstração Contábil de Origem	Fonte de informação
EBITDA	DRE	Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras dos anos de 2015 a 2019
Geração de Caixa Operacional	DFC	
Aumento das Vendas	DRE	

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2020.

**Gráfico 1 - Análise EBITDA**



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020, com base nos Relatórios da Administração e Demonstrações Financeiras da empresa Magazine Luísa nos anos de 2015 a 2019.

Ao observar o ano de 2015, a empresa alcançou R\$464,7 milhões, nesse ano conseguiram uma margem de EBITDA de 5,2%, equivalente ao desempenho de vendas, mas deixou de reduzir as despesas operacionais. Em 2016 foi um ano marcado na evolução da gestão da empresa, pois houve um forte crescimento nas vendas pelo e-commerce, levando o índice para R\$714,6 milhões, permitindo uma margem de crescimento de 53,8%, em relação ao ano anterior.

Os valores continuam aumentando, no ano de 2017 a empresa atingiu R\$1.030,8 milhões e uma margem de crescimento de 44,3%, tendo uma evolução significativa em plataformas digitais, ampliação de lojas físicas e melhorias na logística da empresa, impulsionando as vendas e reduzindo despesas financeiras. Em 2018 a empresa apresenta R\$1.245,2 milhões e uma margem de crescimento de 20,8%, diante do constante aumento de vendas e redução das despesas fixas, assim contribuíram para um avanço nominal do EBITDA. O ano de 2019 foi destacado pelos investimentos de melhoria no nível

de serviço e a consolidação da Netshoes que influenciaram a margem EBITDA, que atingiu R\$1.303,9 milhões e uma margem de crescimento de 6,6%, frente ao período anterior.

**Gráfico 2 - Análise da Geração de caixa operacional**

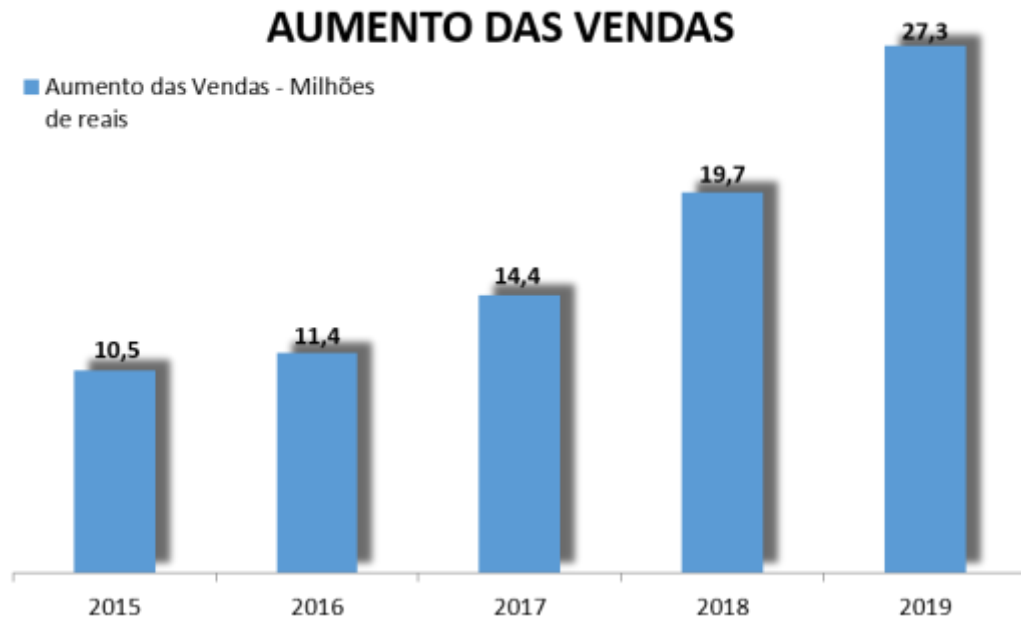


**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2020, com base nos Relatórios da Administração e Demonstrações Financeiras da empresa Magazine Luísa nos anos de 2015 a 2019.

A empresa no ano de 2015 apresentou na geração de caixa operacional R\$428,2 milhões. Já no ano de 2016 apresentou uma evolução em sua geração de caixa de R\$656,7 milhões, pois houve um desenvolvimento entre o saldo de estoques e fornecedores. Em 2017 também obteve crescimento em sua geração de caixa de R\$1.040,2 milhões, conforme as melhorias nos resultados e da gestão do capital de giro.

Os anos de 2018 e 2019 alavancaram em expressivos resultados, o ano de 2018 atingiu na geração de caixa R\$1,1 bilhão e o ano 2019 alcançou na geração de caixa R\$1,5 bilhão, consequência de todo investimento realizado em inovações tecnológicas para a transformação digital interna e externa da empresa e a dilatação de estruturas físicas para melhor atendimento.



**Gráfico 3 - Análise do Aumento das vendas**

**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2020, com base nos Relatórios da Administração e Demonstrações Financeiras da empresa Magazine Luísa nos anos de 2015 a 2019.

A empresa apresentou um aumento de vendas no ano de 2015 de R\$10,5 bilhões, mesmo passando por um cenário macroeconômico agressivo. O ano de 2016 obteve maior participação de mercado, atingiu R\$11,4 bilhões. Já o ano de 2017 demonstrou maior crescimento de vendas em lojas físicas e e-commerce, alcançaram R\$14,4 bilhões, sendo um ano importante para a empresa, como protagonista do início da revolução digital.

Observou-se que no ano de 2018 houve um aumento de vendas para R\$19,7 bilhões, pode ser destacado pelo crescimento de lojas físicas inauguradas e maior participação de mercado no e-commerce. Em 2019 apresentou alto desempenho de vendas, atingiu R\$27,3 bilhões, com maior atuação de vendas no e-commerce.

Assim, a utilização e análise dos indicadores revelaram resultados da estratégia da empresa, como a evolução significativa das plataformas digitais, melhorias dos processos logísticos, ampliação das lojas físicas, retorno do investimento em tecnologia digital, dilatação das estruturas físicas buscando melhor atendimento. Revelações que permite pontuar a controladoria, enquanto área do conhecimento, nas organizações gerando informações para orientar e direcionar o processo decisório voltado ao futuro, indicando os resultados das estratégias que foram bem-sucedidas e indicando as que precisam ser reavaliadas.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atender a este objetivo, foi realizado um estudo de caso exploratório com base nos dados extraídos dos Relatórios da Administração e Demonstrações Contábeis de 2015 a 2019. Onde destacou-se os indicadores EBITDA, Caixa Operacional e Crescimento Das Vendas, com estes foi possível pontuar a atuação da Controladoria como geradora de informações que direciona o processo decisório voltado ao futuro, visando responder ao objetivo proposto.

Os resultados alcançados limitam-se ao estudo de caso da empresa Magazine Luiza S.A., todavia, pôde-se entender que a controladoria em sua abordagem informacional, é geradora de informações econômico-financeiras, e que a partir do acesso e uso destas informações geradas pelos produtos informacionais da contabilidade as decisões para o futuro podem fazer as organizações prosperar.

A empresa Magazine Luíza S.A, demonstrou, através dos estudos analisados, ser uma empresa que tem investido muito em tecnologia nos últimos anos, o que alavancou seus resultados e com a aplicação da controladoria e auxílio tecnológico a empresa pode filtrar melhor as informações de seus relatórios e planilhas e com isso obteve uma visão avançada de seus indicadores, obtendo o panorama dos pontos positivos e negativos, e mesmo com o alto investimento monetário destes anos, a empresa alcançou resultados significativos diante do mercado em que atua.

Diante deste contexto, o estudo buscou apresentar que se faz necessário acompanhar frequentemente os indicadores internos e externos da empresa, dentre eles as atualizações de mercado e o avanço da tecnologia e não apenas ficarem presas nas informações e fatos que já ocorreram no passado, e sim, utilizá-los para a formação do futuro

Pode-se concluir que empresa Magazine Luíza S.A conquistou cada vez mais espaço no mercado e que o uso da ferramenta controladoria como geradora de informações, foi um fator importante desta conquista, auxiliando no crescimento e desenvolvimento a partir a utilização dos indicadores e informações que são geradas pela controladoria. E por fim, espera-se contribuir com a ciência contábil ao alavancar o valor informacional da controladoria através das Demonstrações Contábeis.

#### REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre, SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. São Paulo: Atlas, 1997.

BLATT, Adriano. *Análises de balanços – estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis*. São Paulo: Makron, 2001.

BORINELLI, Márcio. *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis*. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FILHO, Valter Pereira Francisco. *Planejamento e Controladoria Financeira/Organizador*. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2015. Disponível em <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35526/pdf/0>> Acessado em: 20 mar 2020.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

INFOMONEY. *Magazine Luiza passa Carrefour e Renner e se torna a varejista mais valiosa do Brasil*. Disponível em :<<https://www.infomoney.com.br/negocios/magazine-luiza-passa-carrefour-e-renner-e-se-torna-a-varejista-mais-valiosa-do-brasil/>> Acesso em: 29 mar 2020.

LINHA DO TEMPO MAGAZINE LUIZA. Disponível em: <[https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/NossaHistoria?maMhsoEQNCORWxrb98OXA==&partner\\_id=39866&gclid=Cj0KCQjwjoH0BRD6ARIsAEWO9Du8hvw1PhSHWPZCfp9C7Miyrvd1zvDqSRgg6WblNfJaXmBvmjfRnkaAiaXEALw\\_wcB](https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/NossaHistoria?maMhsoEQNCORWxrb98OXA==&partner_id=39866&gclid=Cj0KCQjwjoH0BRD6ARIsAEWO9Du8hvw1PhSHWPZCfp9C7Miyrvd1zvDqSRgg6WblNfJaXmBvmjfRnkaAiaXEALw_wcB)> Acesso em: 29 mar 2020.

LUNKES, Rogério João e SCHNORRENBARGER, Darci. *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.

NETO, Alexandre Assaf; Lima, Fabiano Guasti. *Curso de Administração Financeira*. São Paulo: Gen Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Luis Martins de, PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, estrutura e aplicação*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PENROSE, E. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora da Unicamp

PELEIAS, Ivan Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROCHA, Joseilton Silveira da. *Introdução à controladoria / Joseilton Silveira da Rocha*. - Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2018.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. *Manual da Controladoria*. São Paulo: Atlas, 2014.

SMITH, Marines Santana Justo. *A cultura informacional como alicerce de gestão contábil nas pequenas e médias empresas*. 2013. 256f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2013.

## ANEXO

### ANEXO 1 – RELÁTORIOS ADMINISTRATIVOS MAGAZINE LUIZA S.A DE 2015 Á 2019

#### Relatório da Administração 2015

Magazine Luiza S.A  
Relatório da Administração 2015

##### DESTAQUES

**Ganho de participação de mercado com aumento da margem bruta**  
**Crescimento do e-commerce de 10% em 2015, alcançando 20% das vendas totais**  
**Aumento do fluxo de caixa operacional de R\$91 milhões em 2014 para R\$428 milhões em 2015**  
**Redução da dívida líquida ajustada de R\$651 milhões em dez/14 para R\$489 milhões em dez/15**

#### Relatório da Administração 2016

Magazine Luiza S.A  
Relatório da Administração 2016

##### DESTAQUES

**Aumento de 8% nas vendas, com crescimento em todos os canais**  
**Crescimento do e-commerce de 32% em 2016, alcançando 24% das vendas totais**  
**Aumento do EBITDA de 54% para R\$715 milhões (margem de 7,5%)**  
**Aumento da geração de caixa operacional de R\$428 milhões em 2015 para R\$657 milhões em 2016**  
**Redução da dívida líquida de R\$489 milhões em dez/15 para R\$136 milhões em dez/16**

#### Relatório da Administração 2017

Magazine Luiza S.A  
Relatório da Administração 2017

##### DESTAQUES

**Aumento de 28% nas vendas, com crescimento em todos os canais**  
**Crescimento do e-commerce de 61% em 2017, alcançando 30% das vendas totais**  
**Aumento do EBITDA de 44% para R\$1.031 milhões (margem de 8,6%)**  
**Geração de caixa operacional gerencial ajustada de R\$1.040,2 milhões em 2017**  
**Redução da dívida líquida de R\$136 milhões em dez/16 para caixa líquido de R\$1.663 milhões em dez/17**

## Relatório da Administração 2018

Magazine Luiza S.A  
Relatório da Administração 2018

### DESTAQUES

**Aumento de 36% nas vendas, com crescimento em todos os canais**  
**Crescimento do e-commerce de 60% em 2018, alcançando 36% das vendas totais**  
**Aumento do EBITDA de 21% para R\$1.245 milhões (margem de 8,0%)**  
**Geração de caixa operacional de R\$1,1 bilhão em 2018**  
**Posição de caixa líquido de R\$2,2 bilhões em dez/18**

## Relatório da Administração 2019

Magazine Luiza S.A  
Relatório da Administração 2019

### DESTAQUES

**Aumento de 39% nas vendas, alcançando R\$27 bi, com crescimento em todos os canais**  
**Crescimento do e-commerce de 76% em 2019, alcançando 45% das vendas totais**  
**Marketplace cresceu 254%, representando 24% do e-commerce total**  
**EBITDA ajustado de R\$1,3 bilhão (margem ajustada de 6,6%)**  
**Geração de caixa operacional de R\$1,5 bilhão em 2019**  
**Posição de caixa líquido de R\$6,3 bilhões em dez/19**

## EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CONTINUADA PARA OS PROFISSIONAIS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS: um olhar para a normatização e relevância

Maria Priscila Barcelos Morelli

Maria Amélia D. O Ferrarezi

### 1. INTRODUÇÃO

Nestes tempos de avanço da tecnologia, de aperfeiçoamento e de inovação profissional, ao qual estamos vivendo, tornou-se primordial a busca por novos conhecimentos, novas especialidades, para garantir uma vaga no mercado de trabalho. E a educação continuada, se faz necessário na vida pessoal e profissional, considerando que a cada instante surge uma informação nova, uma circunstância e um acontecimento, que exige mudanças, e que o profissional tenha capacidade em desenvolver soluções através das experiências e habilidades que possui.

A profissão de contador se encaixa nesta perspectiva de necessidade de desenvolvimento constante, e está em alta nos últimos anos. Segundo a revista *Você S/A* (2020) as empresas hoje requerem funcionários que sejam hábeis, que saibam habilidades técnicas da sua área, e que ajudam no crescimento das empresas diante dos avanços da tecnologia.

Na profissão contábil as habilidades técnicas são desenvolvidas na graduação através do ensino, extensão e pesquisa, e podem ser constantemente atualizadas de diversas formas entre elas através do Programa de Educação Profissional Continuada (PEPC), estabelecido pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) através da NPC PG 12 instituída pela lei nº 12.249/2010.

A Educação Profissional Continuada tornou-se temática de constantes pesquisas acadêmicas, por ser uma reconhecida ferramenta, e um valor informacional, para atualização dos profissionais contábeis, e obrigatória para algumas atuações profissionais.

Dessa forma, justifica-se esta pesquisa, e ainda reforça a justificativa apresentando estudos recentes na área de Ciências contábeis sobre a temática, tais como:

#### **QUADRO 1:** Estudos recentes na área de Ciências Contábeis sobre PEPC

**Artigo:** Educação Continuada para profissionais da Contabilidade: Necessidade ou obrigação?

**Ano 2019**

**Objetivo:** Verificar a percepção dos estudantes de Ciências Contábeis de uma universidade pública do Triângulo Mineiro a respeito do Programa de Educação Profissional Continuada

---

(PEPC), criado pelo Conselho Federal de Contabilidade 3 (CFC) na perspectiva de uma futura obrigatoriedade estendida para todos os segmentos da Contabilidade, além de identificar o grau de conhecimento dos respondentes sobre o PEPC

**Origem:** Artigo acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

---

**Artigo:** A Educação continuada e o Profissional Contábil: Fatores determinantes e tendências.  
**Ano 2017**

**Objetivo:** Verificar se a Educação Continuada é vista como algo relevante pelo profissional Contábil no município de Serra/ES.

**Origem:** Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Ensino Superior Blairo Cardoso de Mattos, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

---

**Artigo:** Análise do Perfil do Profissional Contábil Requerido pelas Empresas do Vale do Taquari-RS.

**Ano 2017**

**Objetivo:** Analisar o perfil do profissional contábil que as empresas desejam no Vale do Taquari- RS.

**Origem:** Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário UNIVATES, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

---

**Artigo:** Educação continuada para a formação do profissional da contabilidade: fatores determinantes e tendências.

**Ano 2016**

**Objetivo:** Conhecer os fatores que levam os profissionais da contabilidade na busca por cursos de educação continuada.

**Origem:** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria Empresarial.

---

**Fonte:** elaborado pela autora

Diante do exposto, em relação ao reconhecimento da educação continuada nos estudos científicos, e à relevância do desenvolvimento contínuo dos profissionais contábeis, surge a seguinte problemática a ser investigada: Como os profissionais contábeis de associação de escritórios de contabilidade de Franca/SP e do Sindicato dos Contabilistas de Franca/SP valorizam a Educação Profissional Continuada?

O objetivo do trabalho é examinar se a educação continuada é considerada relevante pelos profissionais contábeis da cidade de Franca/SP, além de identificar o grau de conhecimento dos respondentes sobre a PEPC.

## 2. AS NORMATIZAÇÕES E ATUAÇÕES DOS PROFISSIONAIS CONTÁBEIS

Toda pessoa pode ser um profissional da área da contabilidade, sendo necessária a formação como técnico em contabilidade ou bacharelado em Ciências contábeis, e aprovação em Exame de Suficiência e registro no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) a que estiverem sujeitos, conforme a lei nº 12.249/2010

De acordo com esta mesma lei, nº 12.249/2010, art. 12. Parágrafo 2º, a prerrogativa para o técnico em contabilidade exercer a

profissão contábil, limita-se aos técnicos em contabilidade já registrados em CRC e os que fizeram até junho de 2015.

Após o encerramento deste prazo somente poderão exercer a profissão contábil, as pessoas que com formação no curso de Bacharelado em Ciências contábeis, reconhecido pelo Ministério da Educação, aprovação em Exame de Suficiência e registro no CRC a que estiverem sujeitos.

O exame de suficiência, é exigido pelo CFC para adquirir a certificação e o registro de contador, onde maioria das empresas exige que tenham o registro para atuar de maneira correta dentro da organização conforme as exigências e obrigatoriedades exigidas em lei.

O exame de suficiência de acordo com a RESOLUÇÃO CFC N.º 1.373/2011 tem o conceito de que é uma prova de equalização destinada a comprovar os conhecimentos médios obtidos através do curso de Bacharel em Ciências contábeis. Só através da realização e a aprovação no exame, que se pode ter o registro profissional no CRC.

Após a aprovação no exame de suficiência, é necessário que o profissional procure o CRC ao qual, é habilitado por estado, para a emissão da Certidão de Aprovação, que tem validade de um ano, a cada ano se paga uma taxa anual para continuar com o registro.

Conforme descrito na resolução CFC N.º 1.373/2011, os conteúdos aplicados no exame difere entre técnico em contabilidade e bacharel em Ciências contábeis, na prova que se aplica aos bacharéis, são provas submetidas as seguintes áreas: Contabilidade Geral, Contabilidade de Custos; Contabilidade aplicada ao setor público; Contabilidade Gerencial; Controladoria; Teoria da Contabilidade; Legislação e Ética Profissional; Princípios de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade; Auditoria Contábil; Perícia Contábil; Noções de Direito; Matemática Financeira e Estatística e Língua Portuguesa.

Baseado na estrutura de conteúdo do exame de suficiência, os alunos de Ciências contábeis, devem ser preparados ao longo dos anos da vida acadêmica, com conteúdo atualizados conforme a realidade, afim de ao concluir o bacharel, possam estar aptos a realizar o exame e ingressar no mercado profissional já com registro no CRC.

Para a formação, o Ministério da Educação (MEC) propõe que a grade curricular dos cursos de Ciências contábeis seja estabelecida, de acordo com a resolução CNE/CES N.º10 do dia 16 de DEZEMBRO de 2004, que determina algumas condições para a grade curricular, por exemplo, no Art. 5º, descreve que na organização curricular do bacharelado de Ciências contábeis, deverá contemplar conteúdos que ensinam tanto cenário econômico como financeiro, nacional e internacional, preparar o aluno para desenvolver



atividades como de auditorias, perícias e entre outras noções de atividades que envolva informações financeiras e patrimoniais.

Sabe-se que as metodologias são de acordo com cada região, com suas crenças e valores, então não são exatamente iguais, mas o objetivo é o mesmo, formar profissionais atuantes na área contábil e que tenham competências e habilidades para solucionar problemas e auxiliar empresas de acordo com o conhecimento técnico.

Ainda conforme a resolução CNE/CES Nº10 do dia 16 de DEZEMBRO de 2004 o mínimo de conhecimento e habilidade que se deve conter na formação profissional, são:

I – utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem das Ciências contábeis e Atuariais;

II – demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil;

III – elaborar pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários, quaisquer que sejam os modelos organizacionais;

IV - aplicar adequadamente a legislação inerente às funções contábeis;

VII – desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial, revelando capacidade crítico analítica para avaliar as implicações organizacionais com a tecnologia da informação;

VIII - exercer com ética e proficiência as atribuições e prerrogativas que lhe são prescritas através da legislação específica, revelando domínios adequados aos diferentes modelos organizacionais.

O campo de atuação dos profissionais contábeis, é muito amplo, pode-se atuar nas áreas de auditoria, como auditor independente, responsável pelas demonstrações, balanços entre outros documentos que serão publicados por uma empresa de capital aberto, ou que tenha obrigatoriedade de publicar. Pode atuar também como auditor interno, responsável por verificar processos de dentro da organização. Atuar também como perito contábil; consultor tributário; auditor fiscal; contadores empregos; contadores que prestam serviços; entre outros que o CFC nos apresenta.

Com tamanha amplitude para atuação, uma das formas para manter a sustentabilidade ética e profissional da profissão, são as normas brasileiras de contabilidade (NBC), que se classificam entre normas profissionais e normas técnicas, conforme Resolução CFC nº 1.328/11, estabelecendo preceitos de conduta profissional e padrões de procedimentos técnicos.

Sendo as normas profissionais e técnicas, estruturadas da seguinte forma, conforme a resolução:

#### Normas Profissionais:

- NBC PG – Normas Brasileiras de Contabilidade, para todos os profissionais da área contábil
- NBC PA – Normas Brasileiras de Contabilidade, especificamente aos contadores que exercem como auditores independentes.
- NBC PI – Normas Brasileiras de Contabilidade, para contadores que atuam como auditores internos.
- NBC PP – Normas Brasileiras de Contabilidade, aplicadas aos profissionais contadores que trabalham na área de perícia.

#### Normas Técnicas:

- NBC TG – Normas Brasileiras de Contabilidade convergentes com as normas internacionais e também as normas que são feitas conforme necessidade local, sem intervenção internacional;
- NBC TSP – Normas Brasileiras de Contabilidade aplicada ao setor público.
- NBC TA – Normas Brasileiras de Contabilidade para auditoria, convergentes com as normas internacionais;
- NBC TR – Normas Brasileiras de Contabilidade, aplicadas à revisão, convergentes com as normas internacionais;
- NBC TO – Normas Brasileiras de Contabilidade, aplicadas à asseguaração, de acordo com as normas internacionais;
- NBC TSC – Normas Brasileiras de Contabilidade, para serviços correlatos convergentes com as normas internacionais;
- NBC TI – Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas a serviços de auditoria interna.
- NBC TP – Normas Brasileiras de Contabilidade para serviços de Perito.

Segundo Antonovz (2019, p. 44) diz que “é importante lembrar que o contador é responsável direto pelas informações sobre as organizações e que estas têm impacto na vida de diversos usuários das informações contábeis”. Também menciona que o papel do contador tem sempre que ser

traçada juntamente com a ética e com as normas, para assim ter resultados com mais exatidão, pois são baseados em normas e regulamentos.

Além da graduação e do exame de suficiência que são obrigatórios, os profissionais contábeis também precisam ter postura ética na sociedade de acordo com sua profissão. Segundo Lisboa (2016, p. 62) “O objetivo do código de ética para o contador é habilitar esse profissional a adotar uma atitude pessoal, de acordo com os princípios éticos conhecidos e aceitos pela sociedade.

Os profissionais contábeis devem exercer profissionalmente com respeito e honestidade com qualquer que seja seu cliente, seguindo as mesmas normas, sem diferenças, para isso, conforme está descrito na norma de ética profissional, a NBC PG 01, trata de que forma deve conduzir um profissional contábil, Art. 4º:

“1 – Exercer a profissão com zelo, diligência, honestidade e capacidade técnica observada toda a legislação vigente, em especial aos Princípios de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade, e resguardados os interesses de seus clientes e/ou empregadores, sem prejuízo de dignidade e independência profissionais” (NBC PG 01, p. 01)

Na NBC PG 100 de 21/11/2019, diz que o profissional da contabilidade deve cumprir:

**Quadro 2: Código do profissional da contabilidade**

O código	<p>O código deve ser entendido como o conjunto das cinco normas abaixo, se caracterizando como o Código de Ética Internacional para Profissionais da Contabilidade da <i>Internacional Federation of Accountants (Ifac)</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NBC PG 100 (R1) – Cumprimento do Código, dos Princípios Fundamentais e da Estrutura Conceitual que é a Parte 1 e suas seções de 100 a 199, mais o Glossário;</li> <li>• NBC PG 200 (R1) – Contadores Empregados (Contadores Internos) que é a Parte 2 e suas seções de 200 a 299, mais o Glossário;</li> <li>• NBC PG 300 (R1) – Contadores que Prestam Serviços (Contadores Externos) que é a Parte 3 e suas seções de 300 a 399, mais o Glossário;</li> <li>• NBC PA 400 – Independência para Trabalho de Auditoria e Revisão que é a Parte 4A e suas seções de 400 a 899, mais o Glossário;</li> </ul> <p>NBC PO 900 – Independência para Trabalho de Asseguração Diferente de Auditoria e Revisão .</p>
Os princípios Fundamentais	<p>Os princípios fundamentais de ética estabelecem o padrão de comportamento esperado do profissional da contabilidade.</p> <p><b>Integridade</b> – ser franco e honesto em todos os relacionamentos profissionais e comerciais;</p> <p><b>Objetividade</b> – não permitir que comportamento tendencioso, conflito de interesse ou influencia indevida de outros afetem o julgamento profissional ou de negócio;</p> <p><b>Competência profissional e devido zelo</b> – manter o conhecimento e a habilidade profissionais no nível adequado para assegurar que clientes e/ou empregador recebam serviços profissionais competentes com base em desenvolvimento atuais da prática, legislação e técnicas, e agir diligentemente e de acordo com as normas técnicas e profissionais aplicáveis.</p> <p><b>Sigilo profissional</b> – respeitar o sigilo das informações obtidas em decorrência de relacionamentos profissionais e comerciais e, portanto, não divulgar nenhuma dessas informações a terceiros, a menos que haja algum direito ou dever legal ou</p>

	profissional de divulgação, nem usar as informações para obtenção de vantagem pessoal pelo profissional da contabilidade ou por terceiros. <b>Comportamento profissional</b> – cumprir as leis e os regulamentos pertinentes e evitar qualquer ação que desacredite a profissão.
A estrutura conceitual	A estrutura conceitual estabelece a abordagem que o profissional da contabilidade deve aplicar para auxiliar no cumprimento dos princípios fundamentais.

**Fonte:** elaborado pela autora com base na NBC PG 100 de 21/11/2019

É dever, tanto como pessoa, como profissional, cumprir com a ética que lhe foi atribuída nesta profissão, afim de que haja reciprocidade entre o profissional e a empresa/cliente.

Para complementar a NBC PG 200, descreve algumas situações que o profissional que presta serviço pode aplicar e desenvolver as normas vistas na NBC PG 100, e ressalta que o contador externo.

Já na NBC PG 300, descreve como os profissionais que são contratados, podem desenvolver as normas da NBC PG 100 em algumas situações. O contador interno pode atuar em empresas privadas, sendo comércio, indústria e também em setor públicos e em demais entidades, onde aplica seu trabalho e apoia os objetivos da organização ao qual trabalha.

O contador interno ao cumprir as regras da empresa que trabalha, pode vir a comprometer seus princípios éticos, porém ele não deve se envolver em nenhuma circunstância que possa prejudicar sua integridade e descumprir os princípios éticos.

O contador tanto interno como externo, deve cumprir com todas as condutas que deem a eles credibilidade e confiabilidade no trabalho prestado, para tanto, precisa sempre atualizar o conhecimento e inovar seus trabalhos, melhorando o conhecimento e automaticamente entrega um trabalho mais eficaz. Para se atualizar, é necessária praticar a educação continuada, tendo em vista, que as mudanças acontecem de maneira muito rápida, e se manter atualizado é a melhor opção.

### **3. EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CONTINUADA: ASPECTOS DIRECIONADORES**

A inserção do Programa de Educação Profissional Continuada (PEPC), através da NPC PG 12, de acordo com Antonovz (2019, p. 26) foi considerado um marco que reforçou a imagem da profissão e a necessidade de busca pela excelência dos profissionais em relação a cursos, palestras e outras formas de desenvolvimento.

Sabe-se que o conteúdo aplicado na graduação, com o passar dos anos fica desatualizado, assim como o exame de suficiência que precisa ser revisto a cada ano, não sendo diferente a educação continuada, que, de

acordo com o CFC, tem como objetivo atualizar e ampliar a área de conhecimentos, competências e habilidades dos profissionais contábeis, e também auxilia no campo de ética, moral e social do profissional.

A valorização do contador também se dá por meio da educação continuada, pois somente a graduação a nível profissional acaba sendo pouco, devido a evolução contínua do mundo, não se pode parar somente no bacharelado, precisa-se aprimorar, buscar novos cursos de especialização atualizados, procurar conhecer diversas áreas dentro da contabilidade, assim, poder trabalhar de forma eficaz e eficiente.

Na norma NBC PG 12, instituída pela lei nº 12.249/2010, cita que o profissional busca através da educação continuada, meios de aperfeiçoar conhecimentos e sobre habilidades em diversas áreas.

Educação Profissional Continuada (EPC) é a atividade que visa manter, atualizar e expandir os conhecimentos e competências técnicas e profissionais, as habilidades multidisciplinares e a elevação do comportamento social, moral e ético dos profissionais da contabilidade, como características indispensáveis à qualidade dos serviços prestados e ao pleno atendimento das normas que regem o exercício da profissão contábil. (NBC PG 12 p.1)

A EPC é obrigatória para profissionais contábeis que exercem determinadas atividades, conforme apresenta a norma NBC PG 12:

A) estejam inscritos no Cadastro Nacional de Auditores Independentes (CNAI) do CFC, exercendo, ou não, a atividade de auditoria independente;

B) estejam registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), inclusive sócios, exercendo, ou não, atividade de auditoria independente, responsáveis técnicos e demais profissionais que exerçam cargos de direção ou gerência técnica, nas firmas de auditoria registradas na CVM;

C) exercem atividades de auditoria independente nas instituições financeiras e nas demais entidades autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BCB), na função de responsável técnico, diretor, gerente, supervisor e qualquer outro integrante, com função de gerência, da equipe envolvida nos trabalhos de auditoria;

D) exercem atividades de auditoria independente nas sociedades seguradoras, resseguradoras, de capitalização, nas entidades abertas de previdência complementar reguladas pela Superintendência de Seguros Privados (Susep) e nas entidades de previdência complementar reguladas pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) na função de responsável técnico, diretor, gerente, supervisor, e qualquer outro integrante, com função de gerência, da equipe envolvida nos trabalhos de auditoria;

E) Exercem atividades de auditoria independente nas sociedades seguradoras, resseguradoras, de capitalização, nas entidades abertas de previdência complementar reguladas pela Superintendência de Seguros Privados (Susep) e nas entidades de previdência complementar reguladas pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) na função de responsável técnico, diretor, gerente, supervisor, e qualquer outro integrante, com função de gerência, da equipe envolvida nos trabalhos de auditoria;

F) sejam responsáveis técnicos pelas demonstrações contábeis, ou que exerçam funções de gerência/chefia no processo de elaboração das demonstrações contábeis das empresas, reguladas e/ou supervisionadas pela CVM, pelo BCB, pela Susep, pela Previc, e, ainda das sociedades consideradas de grande porte nos termos da Lei n.º 11.638/2007;

G) Estejam inscritos no Cadastro Nacional de Peritos Contábeis (CNPIC).

Todos os profissionais acima citados precisam cumprir no mínimo 40 pontos, ou seja, a cada curso que é realizado através da educação continuada, vale pontos de acordo com a tabela de aquisição de conhecimento que consta na norma NBC PG 12 resumida logo no quadro 3 desta pesquisa. Então os profissionais que atuam nas áreas que são obrigadas a ter a EPC, é obrigatório ter todos os pontos, adquiridos através de cursos, treinamentos, palestras, pós-graduação e entre outros que estejam credenciados ao CFC.

A busca pela educação continuada, sendo obrigatória ou não, traz para o profissional, um somatório de conhecimentos que conseqüentemente traduz-se em competências e habilidades multidisciplinares, melhorando seu potencial diante do mercado nacional e internacional, podendo ser valorizado, respeitado e reconhecido.

**QUADRO 3:** Possibilidades para atualização do conhecimento.

<b>Tipos</b>	<b>Naturezas</b>
Aquisição de conhecimento	Cursos internos ou externos, treinamentos internos e reuniões técnicas internas das firmas de auditoria credenciados (presenciais, a distância ou mista)
	Cursos de pós-graduação ( <i>lato sensu</i> ou <i>stricto sensu</i> ) oferecidos por IES registradas no MEC
	Demais cursos e palestras credenciadas (presenciais e à distância)
	Auto estudo credenciado (presenciais, à distância ou misto)
	Eventos credenciados, como: conferências, seminários, fóruns, debates, encontros, reuniões técnicas, painéis, congressos, convenções, simpósios nacionais ou

	internacionais.
Docência	Pós graduação ( <i>lato sensu</i> ou <i>stricto sensu</i> )
	Graduação e cursos de extensão
	Cursos ou eventos credenciados
Autuação como participante	Comissões Técnicas e Profissionais no Brasil ou no Exterior
	Orientação de tese, dissertação ou monografia
	Participação em bancas acadêmicas
Produção Intelectual	Publicações de artigos em jornais e em revistas nacionais e internacionais, de forma impressa ou eletrônica
	Estudos ou trabalhos de pesquisa técnica
	Autoria de livros
	Consultoria de livros
	Tradução de livros

Fonte: elaborado pela autora com base na NBC PG12.

Diante do apresentado nesta seção de educação profissional continuada, alavancam-se os valores informacionais presentes no programa, bem como sua obrigatoriedade permitindo aos profissionais contábeis se manterem atualizados e em dia com o programa.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO E RESULTADOS

### 4.1. Tipologia Do Estudo

Este estudo, classifica-se como descritivo em relação ao objetivo, e qualitativo quanto a natureza da pesquisa. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população. Esta pesquisa descreve a relevância que os profissionais contábeis dão a educação profissional continuada, descreve o perfil destes profissionais, e o grau de conhecimento em relação ao PEPC.

Qualitativo por se preocupar com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, que segundo (MINAYO; 2000, p. 21), “[...]trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes [...]”. Diante deste referencial, a abordagem qualitativa nos remeteu a examinar se a educação continuada é considerada relevante pelos profissionais contábeis de Franca/SP, e relevar o perfil profissional dos pesquisados, e o grau de conhecimento dos respondentes sobre a PEPC.

### 4.2. População E Amostra

O público alvo do estudo, foram os profissionais contábeis associados com a SINCOFRAN (Sindicato dos contabilistas de Franca e

Região) e com a ASSECOSFRAN (Associação das Empresas de Serviços Contábeis de Franca e Região). A amostra foi obtida através do questionário do *Google Forms*, ao qual, foi enviado por e-mail a ambas instituições, e encaminhado aos associados.

#### **4.3. Procedimento De Coleta De Dados**

O presente trabalho, realizou a coleta de dados, através de questionário elaborado no *Google Forms*, com perguntas fechadas e objetivas, composto por 12 perguntas. Das 12 perguntas, 6 foram com o objetivo de conhecer o perfil profissional dos contadores associados à ASSECOFRAN e ao SINCOFRAN, e se eles conhecem a NBC PG 12 – Educação Profissional Continuada instituída pela lei nº 12.249/2010.

As outras 6 perguntas com o objetivo de verificar se os profissionais contábeis associados à ASSECOFRAN e ao SINCOFRAN realizam atividades de educação continuada conforme proposto pela NBC PG 12, e quando realizam de que tipo e natureza são as atividades. Para estas 06 questões, utilizou-se como dimensões e propósitos norteadores as possibilidades para aquisição do conhecimento, disponibilizado na NBC PG 12, tabelas I a IV, e sintetizado no quadro 3 desta pesquisa.

#### **4.4. Análises e Resultados**

Os resultados e análises são apresentados em forma de gráficos. Os gráficos de 1 a 5, apresentam o perfil profissional dos contadores associados à ASSECOFRAN e ao SINCOFRAN. O gráfico 6 apresenta o grau de conhecimento dos respondentes sobre a PEPC.

Já os gráficos 7 a 12, apresentam se os profissionais contábeis de Franca realizam atividades do PEPC, e as características das atividades realizadas.

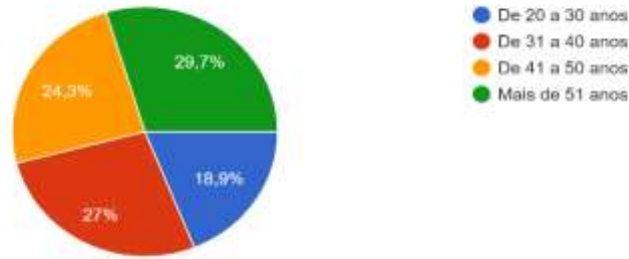
A amostra obtida foi de 37 respostas, de uma quantidade total de associados de ambas empresas de 218, representada por 17% dos associados que responderam ao questionário.

A primeira pergunta aplicada ao questionário foi sobre a idade do profissional.

#### **Gráfico 1 – Idade dos respondentes**



Idade  
37 respostas

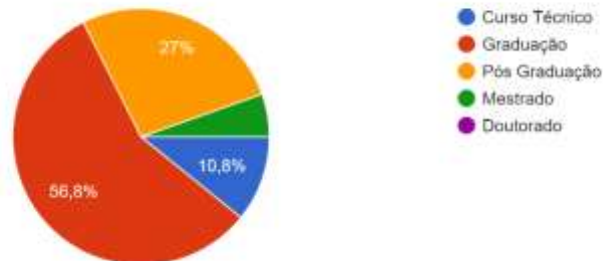


Fonte: elaborado pela autora

Nota-se que 29,7% são de profissionais com mais de 51 anos de vida, e que apenas 18,9% são profissionais entre 20 e 30 anos. Assim, há poucas diferenças nas faixas etárias, inferindo profissionais com idades variadas a partir de 20 anos até mais de 51 anos.

**Gráfico 2 - Formação dos respondentes**

Grau de Formação  
37 respostas

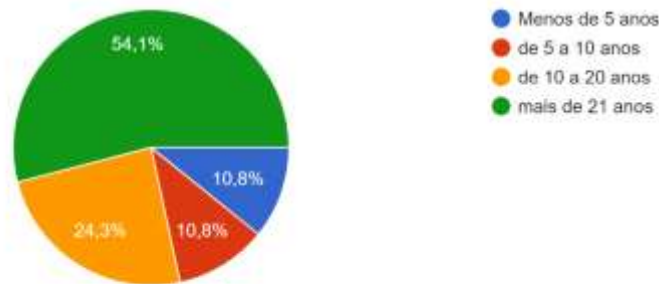


Fonte: elaborado pela autora

Com 56,8% dos resultados, 21 profissionais são graduados e apenas 2 possui mestrado.

**Gráfico 3 – Experiência Profissional**

Experiência Profissional  
37 respostas

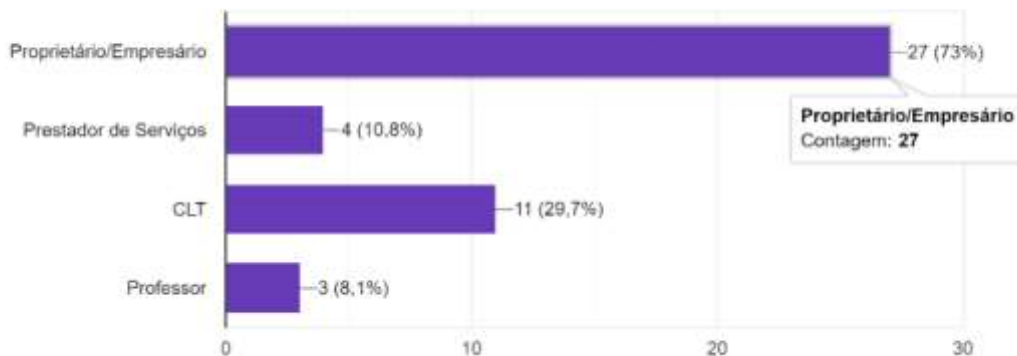


Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que 54,1% tem uma experiência profissional há mais de 21 anos, um total de 20 profissionais. Em segunda posição, com 24,3% os profissionais respondentes possuem entre 10 e 20 anos de experiência profissional.

**Gráfico 4 – Vínculo Profissional**

Vínculo Profissional  
37 respostas

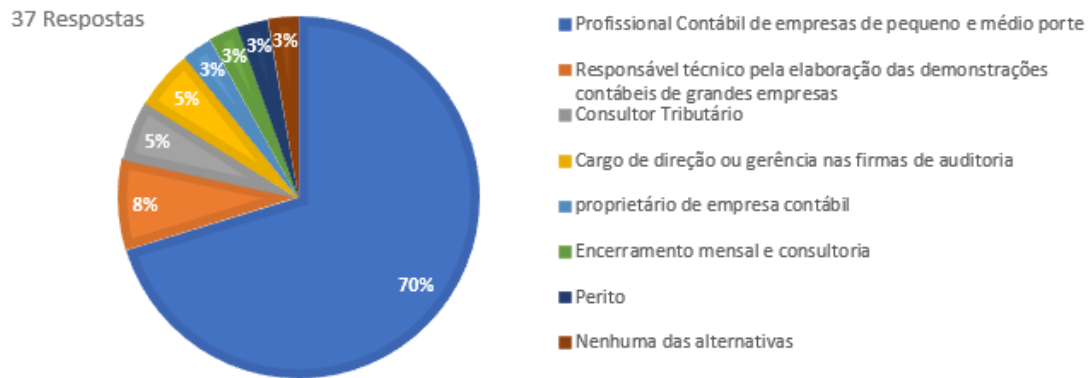


Fonte: elaborado pela autora

No vínculo profissional, 27 pessoas são proprietários e empresários, que correspondem a 73% da pesquisa. E professores representam o menor vínculo com 8,1%.

**Gráfico 5 – Atividade profissional**

**ATIVIDADE PROFISSIONAL DESENVOLVIDA**

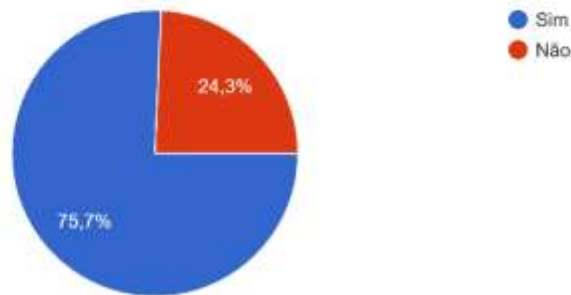


Fonte: elaborado pela autora

Representam 70,3%, os profissionais contábeis que são responsáveis por empresas pequena e médio porte. Todas as outras atividades profissionais, aparecem em desenvolvimento quase em mesma proporção.

**Gráfico 6 – Conhecimento sobre o PECP**

Conhece o Programa da Educação Continuada do CFC NBC PG 12 - Educação Profissional Continuada  
37 respostas

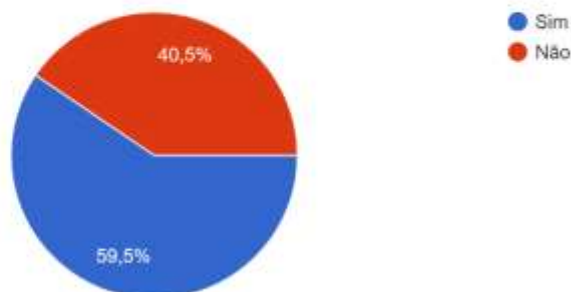


Fonte: elaborado pela autora

A grande maioria conhece o Programa da Educação Continuada, representando 75,7%, e apenas 24,3%, ou seja, 9 pessoas não conhecem o programa.

### Gráfico 7 – Realização de Atividades propostas pelo PECP

Realiza atividades propostas pelo Programa da Educação Continuada do CFC NBC PG 12 -  
Educação Profissional Continuada?  
37 respostas

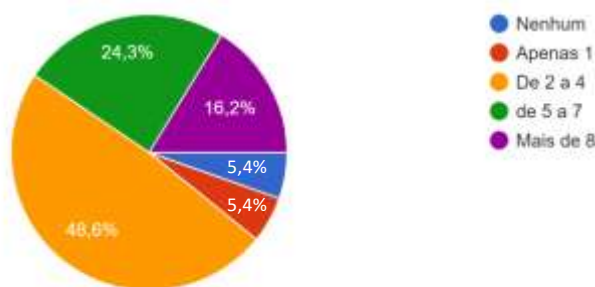


Fonte: elaborado pela autora

Com 59,5%, os profissionais que responderam ao questionário, realiza as atividades propostas pela NBC PG 12.

### Gráfico 8 – Eventos que participa anualmente

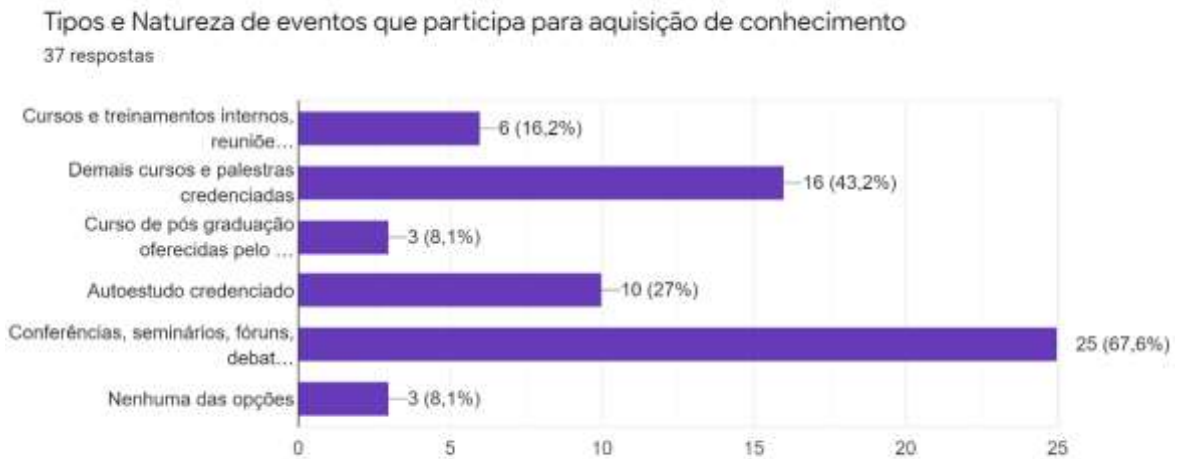
Eventos que participa anualmente  
37 respostas



Fonte: elaborado pela autora

A maioria dos profissionais participam de 2 a 4 eventos por ano, 48,6%. 24,3% participam de 5 a 7 eventos ao ano. Apenas 5,4% não participa de nenhum evento, e 5,4% participa de apenas 1.

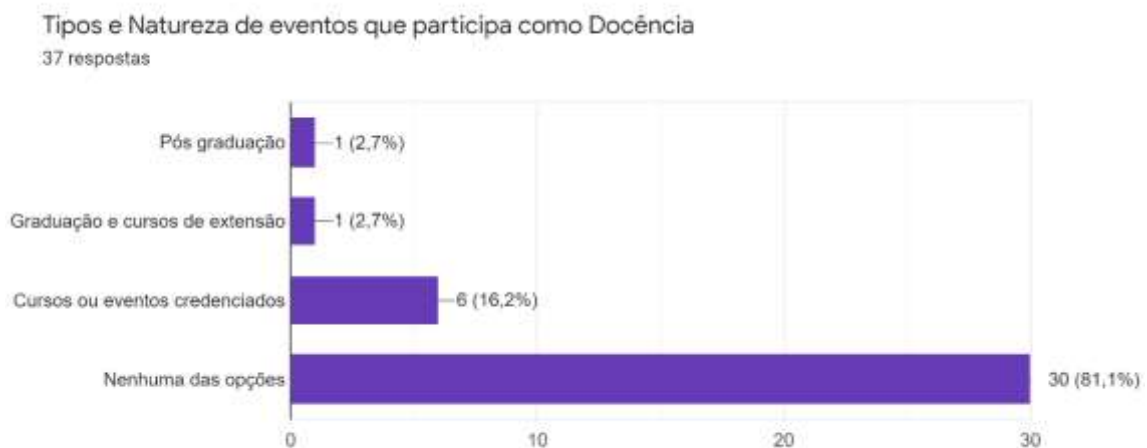
### Gráfico 9 – Participação em eventos para a aquisição de conhecimento



Fonte: elaborado pela autora

A maioria dos profissionais buscam eventos para adquirir conhecimento através de conferências, seminários, fóruns, e entre outros com 67,6%. Em segunda posição aparece demais cursos e palestras com 43,2% e o tipo de evento menos procurado para aquisição de conhecimento são os cursos de Pós Graduação.

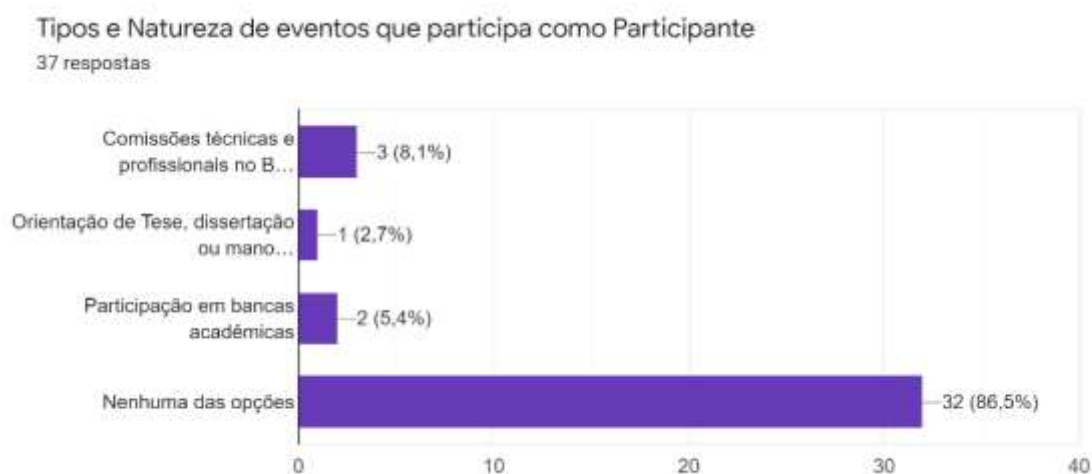
**Gráfico 10 – Participação em eventos como Docência**



Fonte: elaborado pela autora

Dos profissionais contábeis que atuam na docência, o foco são os cursos ou eventos credenciados.

### Gráfico 11 – Participação em eventos como participante



Fonte: elaborado pela autora

A maioria dos respondentes, 86,5% não são participantes dos eventos como participante. Resultado que pode estar relacionado com a resposta exposta no gráfico 4, onde indica que a maioria não atua na docência.

### Gráfico 12 – Participação em eventos como produção intelectual



Fonte: elaborado pela autora

Viu-se demonstrado no gráfico 4 que apenas 3 profissionais apresentam vinculo como professores. O que permite compreender o resultado dos gráficos 11,12 e 13, onde poucos participam de eventos como docência,

comissões técnicas, orientação de tese, participação em bancas. E somente 3 profissionais já publicaram artigos em jornais e revistas, e apresentaram estudos e trabalhos de pesquisa técnica.

## 5. Considerações Finais

O presente estudo, buscou examinar se a educação continuada é considerada relevante pelos profissionais contábeis da cidade de Franca/SP, e identificar o grau de conhecimento dos respondentes sobre a PEPC. Os resultados para atender o objetivo foram alcançados através de questionário, aplicado aos associados da ASSESCONFRAN e SINCOFRAN, que permitiu a constatação que a maioria, exatos 28 profissionais contábeis do total de 37 dos respondentes conhecem o Programa de Educação Continuada Profissional, ou seja 75,7% (Gráfico 6). Desses 28 profissionais, 22 (79%) realizam atividades propostas pelo PECP, onde a maioria participa de 2 a 4 vezes ao ano.

De tal modo, pôde-se descrever que há relevância da educação continuada para os profissionais contábeis de Franca/SP. Relevância pela maioria conhecer a PEPC, e pela maioria dos que conhecem realizar atividades voltadas a este fim.

E ainda, a pesquisa demonstra que o perfil dos respondentes. Profissionais com idades variadas a partir de 20 anos até mais de 51 anos. Maioria com vasta experiência, acima de 21 anos. Profissionais só graduados, nenhum técnico, nos remetendo observar a valorização da graduação perante a formação técnica. Entretanto, menos de um terço dos pesquisados (27% - Gráfico 2), possuem pós graduação. Este resultado conflui com o resultado apresentado no gráfico 9, onde o tipo de evento menos buscado para aquisição de conhecimento são os cursos de pós graduação. São profissionais responsável por empresas de pequeno e médio porte, que converge com a características das empresas da região, e em sua maioria são proprietários de seus negócios, ou seja, empresários contábeis.

Os resultados alcançados limitam-se aos associados da ASSESCOFRAN e SINCOFRAN. Todavia, pôde-se entender a relevância da educação continuada para os profissionais contábeis, como um valor presente no fazer profissional diário destes associados que são em sua maior parte empresários contábeis oportunizando através de suas empresas compartilhar esta cultura com seus colaboradores, que em muitos casos são profissionais contábeis.

Para ampliação dos estudos, sugere continuar com ampliação da amostra, através de busca por mais respondentes na ASSESCOFRAN e SINCOFRAN.

Espera-se contribuir com a ciência contábil ao apresentar normatizações, atuações, na profissão contábil, bem como o valor que se dá a educação continuada.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Leidiane de Souza. PEREIRA, Solange dias. A Educação Continuada e o Profissional Contábil: fatores determinantes e tendências. 2017. Instituto de ensino Superior Blauro Cardoso de Mattos-Faserra.

ANTONOVZ, Tatiane. **O contador e a ética profissional**. 1. Ed. Curitiba: InterSaberes. 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **LEI Nº 12.249, DE 11 DE JUNHO DE 2010**. “... altera os Decretos-Leis nos 9.295, de 27 de maio de 1946, 1.040, de 21 de outubro de 1969. Disponível em: <[https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2015/12/lei\\_12249.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2015/12/lei_12249.pdf)> Acesso em: 06. Abril. 2020.

BIASIBETTI, Ana Paula. Análise do Perfil do Profissional Contábil requerido pelas empresas do Vale do Taquari-RS. 2017. Universidade do Vale do Taquari.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **RESOLUÇÃO CFC Nº 1.373, DE 08 DE DEZEMBRO DE 2011**. “Regulamenta o Exame de Suficiência como requisito para obtenção ou restabelecimento de Registro Profissional em Conselho Regional de Contabilidade (CRC)”. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao-cfc-1373-2011.htm>> Acesso em 25. Mar. 2020.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC PG 12 (R3) – EDUCAÇÃO CONTINUADA**. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCPG12\(R3\).pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCPG12(R3).pdf)>. Acesso em 26. Mar. 2020.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC PG – NORMA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE – PG CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC Nº 100 DE 24.01.2014**. “Dispõe sobre a NBC PG 100 – Aplicação Geral aos Profissionais da Contabilidade. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/nbc-pg-100.htm>> Acesso em: 26. Mar. 2020.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **RESOLUÇÃO CFC Nº 1.307 FOI REVOGADA PELA NBC PG 01 A PARTIR DE 1º DE JUNHO DE 2019**. “Altera dispositivos da Resolução CFC nº 803/96, que aprova o Código de Ética Profissional do Contabilista. Disponível em: <[https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES\\_1307.pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1307.pdf)> Acesso em 24. Jul. 2020.



CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **RESOLUÇÃO CNE/CES 10, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2004.** “institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências.” Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf)> Acesso em: 10. Fev. 2020.

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

LISBOA, Lázaro Plácido. **Ética Geral e Profissional em Contabilidade.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2000.

NORMAS LEGAIS. **RESOLUÇÃO CFC Nº 1.328, DE 18 DE MARÇO DE 2011.** “Dispõe sobre a Estrutura das Normas Brasileiras de Contabilidade e revoga a Resolução nº 1.295, de 17 de setembro de 2010. Disponível em: <[NORMAS LEGAIS. \*\*NBC PG CFC 200/14 – NBC PG – NORMAS BRASILEIRA DE CONTABILIDADE – PG CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC Nº 200 DE 24.01.2014.\*\* “Dispõe sobre a NBC PG 200 – Contadores que Prestam Serviço \(Contadores Externos\). Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/nbc-pg-200.htm>> Acesso em 24. Jul. 2020.](http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao/cfc/1328.htm#:~:text=RESOLU%C3%87%C3%83O%20CFC%20N%C2%BA%201.328%2C%20DE%2018%20DE%20MAR%C3%87O%20DE%202011&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Estrutura%20das,al%C3%ADnea%20%22f%22%20do%20art.>.</a>> Acesso em 22. Jul. 2020.</p></div><div data-bbox=)

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **DECRETO LEI Nº 9.295, DE 27 DE MAIO DE 1946.** “Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências.” Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del9295.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del9295.htm)>. Acesso em: 10. Fev. 2020.

RODRIGUES, Flávio Alves. Educação Continuada para Profissionais da Contabilidade: Necessidade ou obrigação? 2019. Universidade Federal de Uberlândia.

SILVA, Renata Bernardeli Costa da. Educação Continuada para a formação do profissional da contabilidade: fatores determinantes e tendências. 2016. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

VOCÊ S/A. **PROFISSÃO EM ALTA: VEJA OS 38 EMPREGOS PROMISSORES EM 2020.** Disponível em:

<<https://vocesa.abril.com.br/mercado-vagas/profissoes-mais-promissoras-emprego/>>. Acesso em 25. Mar. 2020.

**APÊNDICE A** – Questionário aplicado aos associados da ASSESCOFRAN – Associação das empresas de serviços contábeis de Franca e região e aos associados da SINCOFRAN - Sindicato dos Contabilistas de Franca e região.

### Questionário 1

Objetivo: Conhecer o perfil profissional dos contadores associados à ASSESCOFRAN e à SINCOFRAN, e se os mesmos conhecem a NBC PG 12 – Educação Profissional Continuada instituída pela lei nº 12.249/2010.

#### QUANTO AO RESPONDENTE DA PESQUISA:

<b>Idade:</b> ( ) De 20 a 30 anos ( ) de 31 a 40 anos ( ) de 41 a 50 anos ( ) mais de 51 anos
<b>Grau de Formação:</b> ( ) Curso Técnico ( ) Graduação ( ) Pós Graduação ( ) Mestrado ( ) Doutorado
<b>Experiência Profissional:</b> ( ) Proprietário/Empresários ( ) Prestador de Serviços ( ) CLT ( ) Professor ( ) Outro: _____
<b>Vínculo profissional</b> ( ) Proprietário/Empresários ( ) Prestador de Serviços ( ) CLT ( ) Professor ( ) Outro: _____
<b>Atividade Profissional Desenvolvida</b> ( ) Auditor Independente ( ) Perito ( ) Responsável técnico pela elaboração das demonstrações contábeis de grandes empresas ( ) Cargo de direção ou gerência nas firmas de auditoria ( ) Profissional Contábil de empresas de pequeno e médio porte ( ) Nenhuma das alternativas
<b>Conhece o Programa da Educação Continuada do CFC NBC PG 12 - Educação Profissional Continuada?</b> ( ) Sim ( ) Não

## Questionário 2

Objetivo: Verificar se os profissionais contábeis associados à ASSESCOFRAN, realizam atividades de educação continuada conforme proposto pela NBC PG 12, e quando realizam de que tipo e natureza são as atividades?

### **Realiza atividades propostas pelo Programa da Educação Continuada do CFC NBC PG 12 –Educação Profissional Continuada?**

( ) Sim ( ) Não

### **Eventos que participa anualmente:**

( ) Nenhum ( ) Apenas 1 ( ) De 2 a 4 ( ) De 5 a 7 ( ) Mais de 8

### **Tipo e Natureza de eventos que participa para aquisição de conhecimento**

( ) Cursos e treinamentos internos, reuniões técnicas internas das firmas de auditoria credenciada ( ) Demais cursos e palestras credenciadas ( ) Curso de pós graduação oferecidas pelo MEC ( ) Autoestudo credenciado ( ) Conferências, seminários, fóruns, debates, encontros, reuniões técnicas, painéis, e convenções ( ) Nenhuma das opções.

### **Tipos de Natureza de eventos que participa como Docência**

( ) Pós Graduação ( ) Graduação e cursos de extensão ( ) Cursos ou eventos credenciados ( ) Nenhuma das opções.

### **Tipos de Natureza de eventos que participa como Participante**

( ) Comissões técnicas e profissionais no Brasil e no exterior ( ) Orientação de Tese, dissertação ou monografia ( ) Participação em bancas acadêmicas ( ) Nenhuma das opções

### **Tipos de Natureza de eventos que participa como Produção intelectual**

( ) Publicação de artigos em jornais, em revistas nacionais ou internacionais ( ) Apresentação de estudos e trabalhos de pesquisa técnica ( ) Coautoria de livro ( ) Tradução de livro ( ) Nenhuma das opções

Metodologia Questionário:

[http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2013\\_2/O\\_uso\\_de\\_questionarios\\_e\\_m\\_trabalhos\\_cient%edficos.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/O_uso_de_questionarios_e_m_trabalhos_cient%edficos.pdf)

---

**EMPREENDEDORISMO FEMININO: um estudo de caso da empreendedora  
Andreza Garcia da Silva**

Letícia Machado Rodrigues  
leticia\_m.rodrigues@hotmail.com

Beatriz Silva Barbosa  
bia95barbosa@hotmail.com

Ana Julia Neves Antônio  
anajulianeves\_@hotmail.com

## **1. INTRODUÇÃO**

O tema abordado no presente trabalho tem como função mostrar desde a história do empreendedorismo até a evolução do mesmo, e como o empreendedorismo feminino vem promovendo diversas mudanças na sociedade em geral.

O empreendedorismo desempenha papel importante na empresa, sendo relevante no planejamento, tomada de decisões quanto a aquisições de equipamentos, e na visão de futuro, levando em consideração o presente e as metas traçadas. No Brasil, começou a se desenvolver na década de 1990 e não parou de crescer mais.

De acordo com Dornelas (2005), empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.

A mulher sempre foi familiarizada à fragilidade. Em tempos antigos, mas não tão distantes, eram donas de casa, esposas e não podiam ter um próprio emprego ou salário, ou seja, dependiam totalmente do pai ou do marido. O trabalho, principalmente físico ou trabalho pesado, era associado apenas à figura masculina.

Em razão do avanço e crescimento da industrialização no Brasil, ocorreu a transformação da estrutura produtiva, que proporcionou a inclusão das mulheres no mercado de trabalho. O empreendedorismo feminino atua na geração de empregos e é essencial como um todo, em outras palavras, é essencial na vida da mulher para a realização de seu próprio crescimento pessoal e profissional.

O empreendedorismo feminino surge, então, como forma de enfrentamento ao empreendedorismo tradicional, que é conduzido e pensado por homens de acordo com suas próprias regras e conceitos de sucesso. Ao impulsionar uma forma diferente de pensar os negócios, as mulheres conquistam protagonismo e mais espaço, bem como reconhecimento e

satisfação na vida pessoal e profissional, e, além disso, aumentam a renda familiar, geram mais empregos e abrem as portas do mercado para cada vez mais mulheres.

Atualmente, no país, o número de mulheres independentes é muito grande. Realizadas profissionalmente, donas de negócios, escolarizadas e também mulheres de influentes cargos em grandes empresas são um exemplo de inspiração para as outras e um caminho para um novo mundo.

Sendo assim, o objetivo desse artigo é tomar conhecimento sobre o conceito e a história do empreendedorismo, inclusive suas características, assim como do empreendedorismo feminino, e, por conseguinte, compará-los.

Deste modo, o trabalho apresenta o caso de uma empreendedora, que, assim como muitas mulheres, lutou e batalhou para conquistar o seu próprio negócio.

## **2. EMPREENDEDORISMO**

A palavra empreendedorismo originou-se do francês *entrepreneur* que significa intermediário. Segundo Robert D. Hisrich (2004), significa aquele que está entre ou estar entre.

O empreendedorismo é o ato de fazer acontecer, aproveitar oportunidades com criatividade, inovação e motivação. Consiste em planejar, arriscar, empenhar, ser perseverante, acreditar na ideia e transformá-la em realidade.

De acordo com Dornelas (2008), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades, enfatiza, de forma geral, o real objetivo do empreendedorismo, que é gerar oportunidades.

### **2.1. O Perfil Empreendedor**

O tema empreendedorismo vem sendo estudado, e assim, com o passar do tempo renovando suas definições, retratando as características de quem realiza a ação de empreender, e, por fim, traçando o perfil do empreendedor.

Conforme Chiavenato (2004), o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal, assumindo riscos e responsabilidades, e inovando continuamente.

No Quadro 1, é apresentado um resumo dos traços do empreendedor, de acordo com Timmons e Hornaday (apud DOLABELA, 1999, p. 71):

---

### Quadro 1 – Características do Empreendedor

---

Tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia.

Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.

Trabalha sozinho. O processo visionário é individual.

Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos.

Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros.

É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.

Sabe fixar metas e alcançá-las; luta contra padrões impostos; diferencia-se.

Tem a capacidade de descobrir nichos.

Tem forte intuição: como no esporte, o que importa não é o que sabe, mas o que se faz.

Tem sempre alto comprometimento; crê no que faz.

Cria situações para obter feedback sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para seu aprimoramento.

Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.

É um sonhador realista, é racional, mas usa também a parte direita do cérebro.

Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um “líder de banda”, que de liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo um objetivo.

É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.

Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.

Tece “rede de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos; considera a rede de relações internas (como sócios, colaboradores) mais importante que a externa.

Conhece muito bem o ramo que atua.

Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.

Traduz seus pensamentos em ações.

Define o que aprender (a partir do não-definido) para realizar suas visões. É proativo: define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo.

Cria um método próprio de aprendizagem: aprende a partir do que faz; emoção e afeto são determinantes para explicar seus interesses. Aprende indefinidamente.

Tem alto grau de “internalidade”, que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que conseguira provocar mudanças nos sistemas em que atua.

Assume riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo (Inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que não pode dar consequência a um produto).

Tem alta tolerância à ambiguidade e à incerteza.

Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

---

Fonte: DOLABELA, 1999, p. 71.

[...] Schumpeter (apud CHIAVENATO, 2004) amplia o conceito, dizendo que “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias.”

## 2.2. História e Desenvolvimento

Ao analisar a história e o desenvolvimento do empreendedorismo é compreendido que o seu significado obteve diversas modificações de acordo com o período e ideologia da época. Porém, anteriormente do termo, possuir uma definição concreta, é possível identificar empreendedores e atitudes empreendedoras que ocorreram no passado.

Segundo Peters e Hisrich (2004, p. 27), [...] um exemplo inicial da primeira definição de empreendedor como intermediário é Marco Pólo, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente:

Ele precisou de um capitalista para poder financiar suas viagens e conseqüentemente vender suas mercadorias. Sua atitude foi empreendedora, pois enquanto o capitalista assumia apenas o risco financeiro, Marco Pólo teve a coragem de assumir todo tipo de risco, aproveitar uma oportunidade e tentar algo novo. (DORNELAS, 2005).

### Quadro2 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor

---

Origina-se do francês: significa aquele que está entre ou estar entre.

*Idade Média:* participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.

*Século XVII:* pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo

1725: Richard Cantillon – pessoa que assume é diferente da que fornece capital.

1803: Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.

1876: Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.

1934: Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.

1961: David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.

1964: Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.

1975: Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.

1980: Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.

---

---

1983: Gifford Pinchot – o intra-empREENDEDOR é um empREENDEDOR que atua dentro de uma organização já estabelecida.

1985: Robert Hisrich – o empREENDEDORISMO é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

---

**Fonte:** HISRICH, 1986, p. 96.

### **2.2.1. Idade Média**

O termo empREENDEDOR, na Idade Média, foi usado para retratar um participante ou um gestor de amplos projetos de produção. Esse encarregado pelos projetos não corria riscos, somente administrava.

Um característico empREENDEDOR, na Idade Média, era o responsável por obras arquitetônicas, como castelos, catedrais, abadias e prédios públicos.

### **2.2.2. Século XVII**

No século XVII, o empREENDEDOR começou a estar exposto aos riscos, assumindo quaisquer lucros ou prejuízos, referentes ao acordo contratual com o governo, ao executar um serviço ou oferecer determinados produtos.

### **2.2.3. Século XVIII**

Com o desenvolvimento industrial, o empREENDEDOR passou a ser diferenciado do fornecedor de capital, tornando-se usuário de capital e não um investidor de riscos, como os fornecedores. Neste período, foram desenvolvidas várias invenções, reflexos das mudanças que ocorriam no mundo, e uma delas foi a de Thomas Edison, que, como empREENDEDOR, desenvolveu novas tecnologias com capital de terceiros. Sendo Edison o empREENDEDOR, e o fornecedor do capital o investidor, que arriscava o seu capital próprio investindo em um projeto, com a intenção de obter uma alta taxa de retorno sobre o investimento.

### **2.2.4. Séculos XIX e XX**

Era considerado um empREENDEDOR aquele que buscava aperfeiçoar e gerar novos produtos para obter lucro, e também assumir a possibilidade de prejuízo, em consequência de circunstâncias imprevistas. O empREENDEDOR era um indivíduo inovador. Ele tinha a capacidade de desenvolver inovações tecnológicas, um negócio, ou inovar e modificar algo



existente, além de observar métodos diferentes na constante procura por oportunidades.

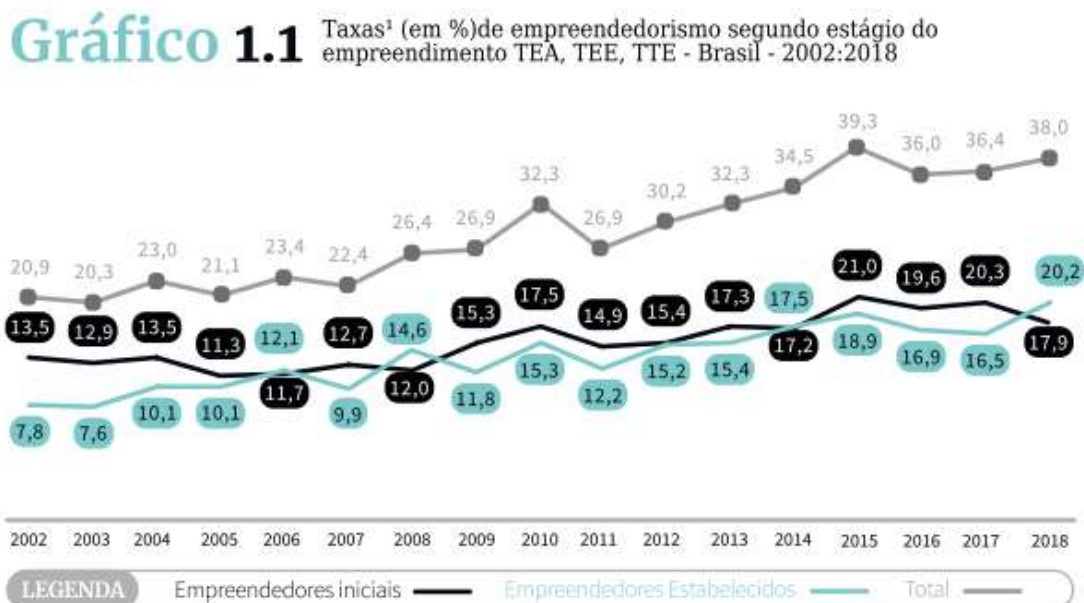
### 2.2.5. Empreendedorismo no Brasil

Atualmente, através do empreendedorismo, são desenvolvidas diversas inovações e solucionados muitos problemas nas organizações e na sociedade, promovendo um grande crescimento econômico e melhorias nas condições de vida das pessoas.

Empreender é uma maneira de viver de forma desafiadora e construtiva. Conforme uma pesquisa realizada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), mostrou-se que a taxa de empreendedorismo, no Brasil, está crescendo rapidamente, chegando a 38% em 2018, o equivalente a 52 milhões de pessoas. Porém, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cada 10 empresas abertas, 6 fecham as portas antes mesmo de completarem seus cinco anos de atividade.

Em seguida, a Figura 1 demonstra as taxas de crescimento do empreendedorismo:

**Figura 1 – Taxas (em %) de empreendedorismo no Brasil em 2018**



Fonte: GEM Brasil 2018  
<sup>1</sup> Percentual da população de 18 a 64 anos.

Fonte: GEM Brasil, 2018.

Infelizmente, muitas pessoas entram no empreendedorismo sem ter uma perspectiva de mercado. Para iniciar é necessário conhecer o cenário em que vai empreender, pois assim é possível economizar tempo e dinheiro.

Além do conhecimento, para ser um empreendedor, é indispensável a sua criatividade e proatividade para tirar os sonhos do papel e começar a gerar resultados na prática. Mesmo com as adversidades, o empreendedor deve se inovar a cada obstáculo e encará-los de um modo rápido, prático e eficaz para garantir prosperidade para o seu negócio.

Dessa maneira, para o empreendedor garantir um crescimento organizacional e atingir seus objetivos, ele deve ser um agente de mudanças, buscando continuamente novos métodos, tecnologias e filosofias que tornem sua empresa mais competitiva no mercado em que atua.

Conforme o GEM Brasil 2018, no Brasil, a TTE (empreendedorismo total) constatou que a cada cinco brasileiros adultos, dois eram empreendedores. A partir dessa taxa, estima-se que, aproximadamente, brasileiros entre 18 e 64 anos estavam liderando alguma atividade empreendedora, seja na criação e consolidação de um novo negócio, ou realizando esforços para a manutenção de negócios já estabelecidos.

Segue, abaixo, a Figura 2 com as informações:

**Figura 2 – Taxas (em %) e estimativas (em unidades) de empreendedorismo no Brasil em 2018**

**Tabela 1.1** Taxas<sup>1</sup> (em %) e estimativas<sup>2</sup> (em unidades) de empreendedorismo segundo o estágio - Brasil - 2018

Estágio	Taxas	Estimativa
Empreendedorismo total	38,0	51.972.100
Empreendedorismo inicial	17,9	24.456.016
Novos	16,4	22.473.982
Nascentes	1,7	2.264.472
Empreendedorismo estabelecido	20,2	27.697.118

Fonte: GEM Brasil 2018

<sup>1</sup> Percentual da população de 18 a 64 anos. A soma das taxas parciais pode ser diferente da taxa total, uma vez que empreendedores com mais de um empreendimento estarão sendo contabilizados mais de uma vez.

<sup>2</sup> Estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para o Brasil em 2018: 136,8 milhões. Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2018).

Fonte: GEM Brasil, 2018.

Um aspecto fundamental em relação ao empreendedorismo é o motivo pelo qual as pessoas buscaram essa alternativa, na qual encontraram uma oportunidade de realização pessoal ou para sobrevivência. Segundo o GEM, essa classificação é associada por duas categorias: empreendedor por

oportunidade e por necessidade. Essa comparação é direcionada apenas para os empreendedores iniciais.

De acordo com o GEM, em 2018, da mesma forma que havia acontecido em 2017, observou-se um pequeno aumento na relação entre empreendedores por oportunidade e por necessidade, quando comparada com o ano anterior. Em 2017, para cada empreendedor inicial por necessidade, havia 1,5 empreendedores por oportunidade. Em 2018, essa relação chega a 1,6, conforme a Figura 3:

**Figura 3** – Taxas, percentuais e estimativas relacionadas à oportunidade e à necessidade dos empreendedores iniciais em 2018

**Tabela 1.2** Motivação dos empreendedores iniciais: taxas<sup>1</sup> (em%) para oportunidade e necessidade, proporção sobre TEA<sup>2</sup> (em%), estimativas<sup>3</sup> (em unidades) e razão oportunidade e necessidade - Brasil - 2018

Motivação	Taxas	Percentual da TEA	Estimativa
Oportunidade	11,0	61,8	15.107.684
Necessidade	6,7	37,5	9.176.644
Razão Oportunidade/ Necessidade		1,6	

Fonte: GEM Brasil 2018

<sup>1</sup> Percentual da população de 18 a 64 anos.

<sup>2</sup> Proporção sobre a TEA: A soma dos valores pode não totalizar 100% quando houver recusas e/ou respostas ausentes.

<sup>3</sup> Estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para o Brasil em 2018: 136,8 milhões. Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2018).

<sup>4</sup> Exemplo de interpretação: para cada 1 empreendedor por necessidade, 1,6 empreende por oportunidade

Fonte: GEM Brasil, 2018.

### 3. EMPREENDEDORISMO FEMININO

Em uma definição simples, o empreendedorismo feminino é o movimento que reúne negócios idealizados e comandados por uma ou mais mulheres, e ele pode ser entendido, também, como as iniciativas de liderança feminina, incluindo a atuação das mulheres em altos cargos dentro de empresas. Como curiosidade, o dia do Empreendedorismo Feminino foi marcado pela data 12 de novembro de 2014, e é uma das iniciativas coordenadas pela ONU Mulheres, braço da entidade que tem como objetivo unir, fortalecer e ampliar os esforços mundiais em defesa dos direitos humanos das mulheres. É muito importante ressaltar que o Empreendedorismo feminino colabora para a construção de uma sociedade mais justa, gerando oportunidades de liderança para as mulheres.

Décadas atrás, as mulheres não tinham autonomia sobre si mesmas, ou seja, eram vistas como donas de casa, esposas e mães. Não exerciam profissões e sofriam discriminação por somente os homens poderem trabalhar e ganhar seu próprio salário, fazendo com que a mulher dependesse

totalmente do marido. Em razão disso, as mulheres sujeitavam-se a jornadas de trabalho maiores por dia, salários baixos, trabalhando, muitas vezes, em condições prejudiciais à saúde e cumprindo obrigações além das que lhes eram possíveis, só para não perder o emprego. Além de tudo, a mulher deveria, ainda, cuidar dos afazeres domésticos e dos filhos. Não se observava uma proteção na fase de gestação da mulher, ou de amamentação (MARTINS, 2008).

Por muito tempo, a figura feminina foi associada à fragilidade e entendida como dependente dos homens. Esse padrão fez com que as mulheres estivessem sempre subordinadas à figura masculina, tanto antes por seu pai, como depois do matrimônio, por seu marido.

Como consequência do interesse e empenho, as mulheres foram conquistando o seu espaço no "mundo dos homens", e, com o passar dos anos, o grande desenvolvimento de novas tecnologias, que diminuíram o esforço braçal de serviços pesados, que eram ocupados somente por homens, houve a necessidade de trabalho intelectual, e, assim, foram criadas novas oportunidades para a inserção feminina nos mais diferentes ramos de atividade. A mulher deixou de ser associada apenas ao lar, ou seja, dona de casa. Seu perfil muda e a torna um ser em construção, na busca pela realização e desenvolvimento de suas potencialidades (LESKINEN, 2004).

O empreendedorismo é um desses ramos, não traz apenas um retorno econômico, mas sim a independência financeira que a mulher sempre sonhou em obter e, principalmente, a satisfação pessoal, elevação da autoestima e, claro, a redução do preconceito histórico que sempre rebaixou a figura feminina como um todo. Em outras palavras, foi uma grande conquista de uma maior segurança financeira na vida profissional da mulher.

O empoderamento feminino pode ser considerado a palavra da década. Nos últimos anos, tem-se discutido muito sobre a importância do protagonismo das mulheres nas mais diferentes esferas da sociedade, inclusive na esfera do empreendedorismo.

O (GEM) 2018 mostra que o Brasil possui, aproximadamente, 24 milhões de mulheres empreendedoras. Este número é um pouco menor que o total de homens empreendedores (cerca de 25 milhões). O estudo mostrou, também, que as empreendedoras possuem maior escolaridade que os empreendedores homens.

O papel desempenhado pelas mulheres à frente das micro e pequenas empresas, nas últimas décadas, vem despertando o interesse em compreender o crescimento do empreendedorismo feminino, pois é notável o quanto a participação feminina nos pequenos negócios tem proporcionado grandes contribuições nas esferas econômica e social, levando à discussão de quais as razões e fatores que influenciam as mulheres a gerenciarem os seus

negócios de forma diferenciada dos empreendedores masculinos (OLIVEIRA; SOUZA NETO, 2010; GOMES, 2004).

**Tabela1 – Comparação entre empreendedores e empreendedoras**

<b>Característica</b>	<b>Empreendedores</b>	<b>Empreendedoras</b>
Motivação	Realização – lutam para fazer as coisas acontecerem Independência pessoal – autoimagem relacionada ao <i>status</i> obtido por seu desempenho na corporação não é importante Satisfação no trabalho advinda do desejo de estar no comando	Realização – conquista de uma meta Independência – fazer as coisas sozinha
Ponto de partida	Insatisfação com o atual emprego Atividades extras na faculdade, no emprego atual ou progresso no emprego atual Dispensa ou demissão Oportunidade de aquisição	Frustração no emprego Interesse e reconhecimento de oportunidade na área Mudança na situação pessoal
Histórico profissional	Experiência na área de trabalho Especialista reconhecido ou que obteve um alto nível de realização na área Competente em uma série de funções empresariais	Experiência na área de negócios Experiência na gerência intermediária ou administração Histórico ocupacional relacionado com o trabalho
Características de personalidade	Dá opiniões e é persuasivo Orientado para metas Inovador e Idealista Alto nível de autoconfiança Entusiasmado e enérgico Tem que ser seu próprio patrão	Flexível e tolerante Orientada para metas Criativa e realista Nível médio de autoconfiança Entusiasmada e enérgica Habilidade para lidar com o ambiente social e econômico
Histórico	Idade no início do negócio: 25-35 Pai autônomo Educação superior – administração ou área técnica (geralmente engenharia) Primogênito	Idade no início do negócio: 35-45 Pai autônomo Educação superior – artes liberais Primogênita
Grupos de apoio	Amigos, profissionais conhecidos (advogados, contadores) Associados ao negócio Cônjuge	Amigos íntimos Cônjuge Família Grupos profissionais femininos Associações comerciais
Tipos de negócio	Indústria ou construção	Relacionado à prestação de serviços – serviço

educacional, consultoria ou relações públicas

Fonte: HISRICH, 1986, p. 86.

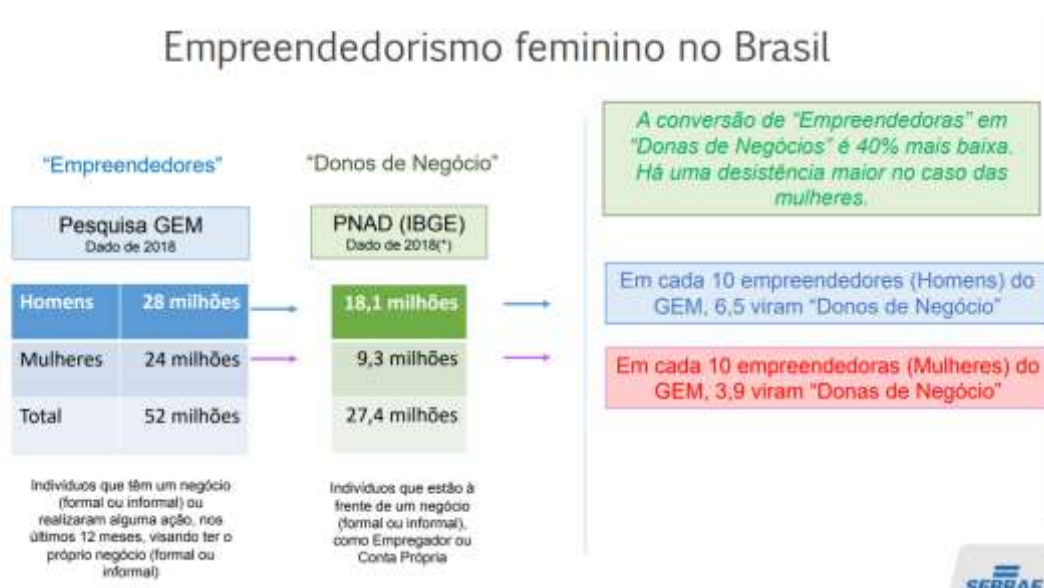
### 3.1. Empreendedorismo Feminino no Brasil

Nas últimas décadas do século XX, presenciou-se um dos fatos mais marcantes na sociedade brasileira, que foi a inserção, cada vez mais crescente, da mulher no campo do trabalho, fato este explicado pela combinação de fatores econômicos, culturais e sociais. Em razão do avanço e crescimento da industrialização no Brasil, ocorreu a transformação da estrutura produtiva, que proporcionou a inclusão das mulheres no mercado de trabalho. O empreendedorismo feminino atua na geração de empregos e é essencial como um todo, em outras palavras, é essencial na vida da mulher para a realização de seu próprio crescimento pessoal e profissional.

Hoje, no Brasil, o número de donas da sua própria empresa são gigantes, além de mulheres com importantes cargos em grandes empresas, e, com o principal ponto, ensino médio e superior completos.

O empreendedorismo feminino surge, então, como forma de enfrentamento ao empreendedorismo tradicional, que é conduzido e pensado por homens de acordo com suas próprias regras e conceitos de sucesso. Ao impulsionar uma forma diferente de pensar os negócios, as mulheres conquistam protagonismo e mais espaço, bem como reconhecimento e satisfação na vida pessoal e profissional, e, além disso, aumentam a renda familiar, geram mais empregos e abrem as portas do mercado para cada vez mais mulheres.

**Figura 4 – Dados Sebrae: Empreendedorismo Feminino no Brasil**



Fonte: SEBRAE, 2019.

Analisa o presidente do Sebrae, João Henrique de Almeida Sousa:

O empreendedorismo representa uma importante alavanca para o empoderamento feminino, abrindo oportunidade para mulheres que viviam em situação de vulnerabilidade ou até de violência doméstica. Nosso trabalho agora é fortalecer ainda mais as habilidades comportamentais das empreendedoras para garantir confiança e reduzir as desigualdades. (SEBRAE, 2019).

O relatório elaborado pelo Sebrae aponta que as mulheres empreendedoras representam, hoje, 48% dos Microempreendedores Individuais (MEI), atuando, principalmente, em atividades de beleza, moda e alimentação. Quanto ao local de funcionamento do negócio, 55,4% das MEI estão sediadas em casa. Ressalta-se que, entre 49 países do mundo, o Brasil tem a 7ª maior proporção de mulheres entre os Empreendedores Iniciais.

Nessa pesquisa, também foram citados: As mulheres Donas de Negócio (formais e informais) são mais jovens do que os homens, representando 43,8 anos contra 45,3 anos, no caso do sexo masculino; As Donas de Negócio têm maior escolaridade (16% maior), mas ganham – em média – 22% a menos que os homens na mesma posição; Parcela expressiva das mulheres Donas de Negócio trabalha em casa – 25%, no caso específico das mulheres que são Microempreendedoras Individuais (MEI) esta proporção sobe para 55%; As mulheres empresárias tomam menos empréstimo e com valor médio igualmente menor: valor médio do empréstimo para mulheres é R\$ 13.071 menor que o dos homens; As empresárias pagam taxas de juros maiores: a taxa anual para empresárias é 3,5 pontos percentuais acima dos donos de pequenos negócios; A taxa de inadimplência das mulheres é inferior à registrada por homens: 3,7% para mulheres contra 4,2% para os empresários; Quase metade dos MEI existentes no país são mulheres (48%); As mulheres MEI se destacam em atividade de beleza, moda e alimentação; As mulheres MEI trabalham mais em casa (55%).

#### **4. ESTUDO DE CASO: empreendedora Andreza Garcia da Silva**

**Figura 5 – Andreza Garcia da Silva**



**Fonte:** Instagram, online, 2020

Andreza Garcia da Silva é solteira, tem 43 anos, nasceu em Birigui e, atualmente, reside em Franca. Possui o ensino médio completo e estudou em escola pública.

Andreza sempre gostou de estudar, era uma aluna exemplar e seu objetivo era fazer faculdade de direito. Mas aos 20 anos, engravidou e, devido a sua situação financeira na época, não pôde realizar a graduação.

Antes de ser empreendedora da Ateliê da Lingerie, obteve algumas experiências profissionais na Caixa Econômica, ACIF e no Curtume Tropical.

Pelas experiências negativas em sua vivência profissional e por ter uma filha para cuidar, resolveu ser vendedora. Adquiria mercadoria por consignado em alguns fornecedores de Franca, indo de casa em casa para vendê-las, deste modo, tinha comissão em cima de suas vendas e conseguia ter uma renda ao final do mês.

Ela poupava todo o dinheiro que recebia. No começo, enfrentou muitas dificuldades e experiências difíceis. Posteriormente, com pouco capital, em abril de 2004, abriu a loja em um pequeno local, pois virou representante de uma marca francana e tinha cerca de 80 revendedoras que trabalhavam para ajudá-la, atuando, em maior parte, com vendas no atacado e um pouco no varejo, permanecendo, desta forma, nos primeiros anos de empreendimento.

Depois de alguns anos, ao aumentar seu capital, resolveu investir e procurar marcas de outras regiões, para expandir seu espaço e trocar seu público-alvo, do atacado para o varejo.

Aos poucos, com muita batalha, ela conseguiu ampliar e reformar a loja, fidelizou sua clientela, atendendo no varejo, e, desde então, o sonho de ter o seu próprio negócio foi se tornando realidade.

A Ateliê da Lingerie é uma loja de lingerie e roupas íntimas, sendo moda praia, moda *fitness*, lingerie e *sleepwear*, trazendo tendências do



momento com muita qualidade. Trabalha com marcas já consolidadas no mercado, lá se encontram todas as novidades e tendências do mundo da moda, estando localizada na Rua Capitão Anselmo, n. 1700, Cidade Nova, em Franca (SP).

Atualmente, Andreza trabalha mais no setor administrativo da loja, e é uma inspiração de mulher empreendedora, visto que, desde o início, sempre buscou inovar seu negócio, foi criativa, corajosa, persistente e visionária, nunca desistiu do seu sonho, buscando sempre o melhor a cada dia, e, hoje, ela tem a ajuda de sua filha, Ana Júlia Neves, que, juntas, vêm ampliando o negócio para a era digital, em que estão com um planejamento de abertura de um site oficial da loja.

Ao longo desse estudo, foi analisado o perfil empreendedor e seus traços ou características, e, no Quadro 3, relacionaram-se as características citadas no Quadro 1 deste trabalho, com aquelas da empreendedora entrevistada.

**Quadro 3 – Características empreendedoras Andreza Garcia**

<b>Traço empreendedor</b>	<b>Andreza Garcia da Silva (Ateliê da Lingerie)</b>
Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.	Teve a iniciativa de empreender, a autonomia de tomar tal decisão, o otimismo de que ia dar certo e, sobretudo, a necessidade de realizar o seu sonho e ter o seu próprio negócio.
Trabalha sozinho. O processo visionário é individual.	Dedicou-se ao seu empreendimento sozinha, sem ajuda de terceiros, foi visionária ao identificar essa oportunidade e inusitada ao colocá-la em prática.
É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.	Empenhou-se totalmente, dedicando todo o seu esforço até conseguir atingir o seu objetivo e ter o seu espaço físico de trabalho, conquistado pela sua garra e determinação.
Sabe fixar metas e alcança-las; luta contra padrões impostos; diferencia-se.	Sempre determinada, jamais desistiu dos seus sonhos. Lutando contra aqueles que pensavam que ela não conseguiria e quebrando os padrões de que o lugar da mulher é no lar, ainda mais quando teve a sua filha, diferenciou-se e viu aí a necessidade de conquistar o seu espaço no mercado e poder não só dar uma vida melhor a sua filha, mas também servir como exemplo para ela. Então, fixou metas e as alcançou com seu árduo trabalho.
Conhece muito bem o ramo que atua.	Com mais de dezoito anos trabalhando com esse ramo, indo do atacado para o varejo, seguramente ela conhece muito bem o ramo em que atua.

---

Traduz seus pensamentos em ações.	Transformou seus pensamentos em ações quando pensou que seria melhor vender no varejo que no atacado, e, então, entrou em ação, migrando pouco a pouco o seu público-alvo até vender praticamente somente para o consumidor final.
Tem sempre alto comprometimento; crê no que faz.	Com o seu total empenho, sempre se dedicou ao seu negócio com comprometimento e afinco; e certamente acredita no que faz e sabe onde quer chegar, buscando inovar sempre.

---

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2020.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, é analisado que a história e o desenvolvimento do empreendedorismo sofreram diversas modificações de acordo com determinada época, inclusive o feminino, sendo importante ressaltar a sua contribuição para o desenvolvimento de um país, apresentando várias inovações que promovem um crescimento econômico e melhorias nas condições de vida da população.

Verifica-se que os temas estão interligados e é destacado que empreender é mais do que apenas abrir um negócio. Vai além de identificar uma oportunidade de atuação e lucro, progredindo junto com a criatividade, planejamento e disciplina.

Confirma-se, através de dados, que é cada vez mais frequente uma maior participação feminina no universo empreendedor, a cada ano que passa, as mulheres conquistam novos papéis na sociedade e caminham rumo ao protagonismo em diversos mercados de atuação.

Nesse cenário, Andreza, como mulher empreendedora, ganha destaque no estudo de caso elaborado, apresentando suas características, como inovação, persistência, fazer a diferença, dedicação e coragem para fazer acontecer os seus projetos.

Salienta-se que saber onde quer chegar é fundamental para alcançar o sucesso profissional. É indispensável um planejamento, definindo metas de curto, médio e longo prazo para a evolução do empreendimento, conseqüentemente, reinventando-se gradativamente para o êxito organizacional. Deste modo, revisando os objetivos e metas periodicamente, e, se necessário, corrigindo o rumo para progredir com o desenvolvimento do mesmo.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2004.

DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Editora Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

EMPREENDEDORISMO feminino: o que é, números e principais exemplos. Fundação Instituto de Administração (FIA), maio 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/empreendedorismo-feminino/#:~:text=Empreendedorismo%20feminino%20%C3%A9%20o%20movimento,altos%20cargos%20dentro%20de%20empresas>. Acesso em: 29 maio 2020.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2018*. Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/44571/1551466386GEM\\_2018.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/44571/1551466386GEM_2018.pdf). Acesso em: abr. 2020.

GOMES, A. F. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista-BA. *Revista Alcance*, v. 11, n. 2, p. 207-226, 2004.

HISRICH, R. D. Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies That Have an Impact on the Economic Renaissance of an Area. In: HISRICH, R. D. *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital*. Lexington: Lexington Books, 1986.

\_\_\_\_\_; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LESKINEN, M. *Educación una clave hacia la igualdad*. *Revista Observatorio Social*, n. 5, 2004.

MAIS de 45% das donas de negócios no Brasil se tornaram “chefes de domicílio”. Sebrae notícias, mar. 2019. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/mais-de-45-das-donas-de-negocios-no-brasil-se-tornaram-chefes-de-domicilio,07ce935194b39610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 08 mar. 2019.

MULLER, Júlia. Empreendedorismo feminino: oportunidade e empoderamento. Ecommerce na prática, jul. 2020. Disponível em: <https://ecommercenapratica.com/blog/empreendedorismo-feminino/>. Acesso em: 02 jul. 2020.

OLIVEIRA, P. G.; SOUZA NETO, B. Empreendedorismo e Gestão Feminina: Uma análise do Estilo Gerencial de Mulheres Empreendedoras no Município de São João Del-Rei, Minas Gerais. *VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. Florianópolis, SC, 23 a 25 maio, 2010.

MARTINS, Sergio Pinto. ***Direito do Trabalho***. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REDAÇÃO ENGEPLUS. *Para empreender mais e melhor em 2020: capacitação é fundamental*. Fev. 2020. Disponível em: <http://www.engeplus.com.br/noticia/geral/2020/para-empreender-mais-e-melhor-em-2020-capacitacao-e-fundamental>. Acesso em: abr. 2020.

## **Apêndice**

1 - Nome completo:

2- Idade:

3 - Local de nascimento:

4 - Residiu em algum lugar fora de Franca?

5 - Estado Civil:

6 - Nível de escolaridade:

7 - Quais foram as experiências profissionais antes de se tornar empreendedora?

8 - Fale um pouco sobre sua história de vida pessoal e profissional:

9 - Nome da empresa, endereço, ramo de atividade e os produtos comercializados:

10 - Qual foi a data de início das atividades?

11 - Como foi a trajetória do empreendimento?

12 - Qual é o seu trabalho dentro do empreendimento? Fale um pouco sobre suas funções e habilidades.

13 - Quais fatores influenciaram a se tornar uma empreendedora?

14 - Como você se vê como pessoa? Quais suas características pessoais mais importantes para o seu empreendimento?

15 - Quais são seus planos para o empreendimento?

## ESOCIAL E OS ENTRAVES NA COLETA DOS DADOS PARA OS ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

Gabrieli Luiza Ribeiro Morais  
gabrielluizaribeioromais@hotmail.com

Maria Amélia D. Oliveira Ferrarezi  
mariaamelia@facef.br

### 1. INTRODUÇÃO

Com intuito de melhorar a gestão da informação e a quantidade de dados trabalhistas e previdenciários que circulam entre os entes federais, e também com a finalidade de otimizar a fiscalização, o governo federal identificou a necessidade de unificar a prestação de informações para atingir esse objetivo, e então foi criado em 2014 o eSocial, que faz parte de mais um módulo do Sistema Público de Escrituração Digital (Sped).

O Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) foi instituído através do Decreto nº 8.373/2014, cujo objetivo é viabilizar a garantia dos direitos previdenciários e trabalhistas, simplificar o cumprimento de obrigações, eliminar a redundância nas informações prestadas pelas pessoas físicas e jurídicas, e aprimorar a qualidade das informações das relações trabalhistas, previdenciárias e tributárias. E por fim, facilitar a administração de informações relativas aos trabalhadores de forma padronizada e simplificada.

Para atender o cronograma estabelecido pelo eSocial as empresas e os escritórios contábeis enfrentam algumas dificuldades, sejam com as informações iniciais como os eventos e tabelas, mas principalmente com os eventos que acontecem com uma periodicidade maior como admissão, rescisão e folha de pagamento, por exemplo. Pois, além gama de informações exigidas pelo eSocial, há os prazos que precisam ser cumpridos para não gerar multas para as empresas.

De acordo com Custódio (2017), que pesquisou para obtenção do grau em Bacharel em ciências Contábeis, os escritórios de contabilidade do município de Turvo/SC, os principais problemas encontrados para a adequação dos clientes ao eSocial são: mudança de cultura dos clientes (48%), cumprimento de prazos (36%), e que os clientes não acreditam que a implantação acontecerá nos prazos divulgados (18%).

Diante deste cenário, o objetivo geral deste artigo é verificar as dificuldades e os problemas na coleta de dados com os clientes para a geração e entrega do eSocial, com estudo de caso de um escritório de contabilidade localizado na cidade de Franca/SP.

Utilizou-se como método de pesquisa a revisão bibliográfica e por meio da pesquisa exploratória surgiu o seguinte questionamento que norteia o trabalho: Quais os problemas encontrados pelos escritórios de contabilidade na coleta de dados para geração do eSocial?

## 2. METODOLOGIA

Neste estudo será utilizado o método do estudo de caso com estratégia de pesquisa. De acordo com Yin (2005, p. 20), o estudo de caso apresenta vantagens e desvantagens conforme três condições básicas: “[...] a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos”.

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. De forma não surpreendente, o estudo de caso tem se constituído uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, sociologia, ciência política, trabalho social, planejamento social, administração e economia. Yin (2005, p. 19) ainda esclarece que o método do estudo de caso pode ser complementado com outros dois tipos de estudos: “[...] exploratórios e descritivos”.

Também com o intuito de agregar conhecimento será utilizada a pesquisa bibliográfica com vistas à fundamentação do eixo teórico que, de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 65):

Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento do estado da arte do tema, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

O trabalho está estruturado em cinco seções, em sequência lógica, desde a introdução até os resultados e as considerações finais.

A seção 1 trata da introdução, onde discute a contextualização, questão de pesquisa, objetivo, justificativa e contribuição do trabalho.

A seção 2 descreve os procedimentos metodológicos.

A seção 3 apresenta o referencial teórico, que contempla apresentar o eSocial, objetivos que o governo federal pretende alcançar com esse novo Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas, cronograma de implantação, e as principais dificuldades encontradas pelas empresas e escritórios contábeis para cumprir as exigências do eSocial.

Por fim, a seção 4, apresenta o estudo de caso: A qualificação da empresa, o recorte da pesquisa e resultados coletados.

Por fim, a seção 5, apresentou as considerações finais, na qual analisou a resposta da questão de pesquisa e sua contribuição.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Aborda-se no referencial teórico os conceitos e objetivos que o permeia.

#### **3.1. eSocial E Fatores Organizacionais**

O Decreto nº 8.373/2014 instituiu o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial). O qual é uma ação conjunta dos órgãos e entidades do governo federal que são: Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, que inclui a Secretaria de Previdência, Secretaria de Trabalho e o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil; Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade; Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, todos vinculados ao Ministério da Economia.

Conforme o portal do eSocial, meio pelo qual o governo publica as legislações e orientações aos usuários, é através do eSocial, que os empregadores passarão a comunicar ao Governo, de forma unificada, as informações relativas aos trabalhadores, como vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, aviso prévio, escriturações fiscais e informações sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).

A informação é feita através da geração e envio de arquivos em formato XML, gerado por tecnologias (*softwares*) próprias dos empregadores ou dos escritórios contábeis, conforme formato estabelecido pela legislação e divulgado através do manual de leiaute.

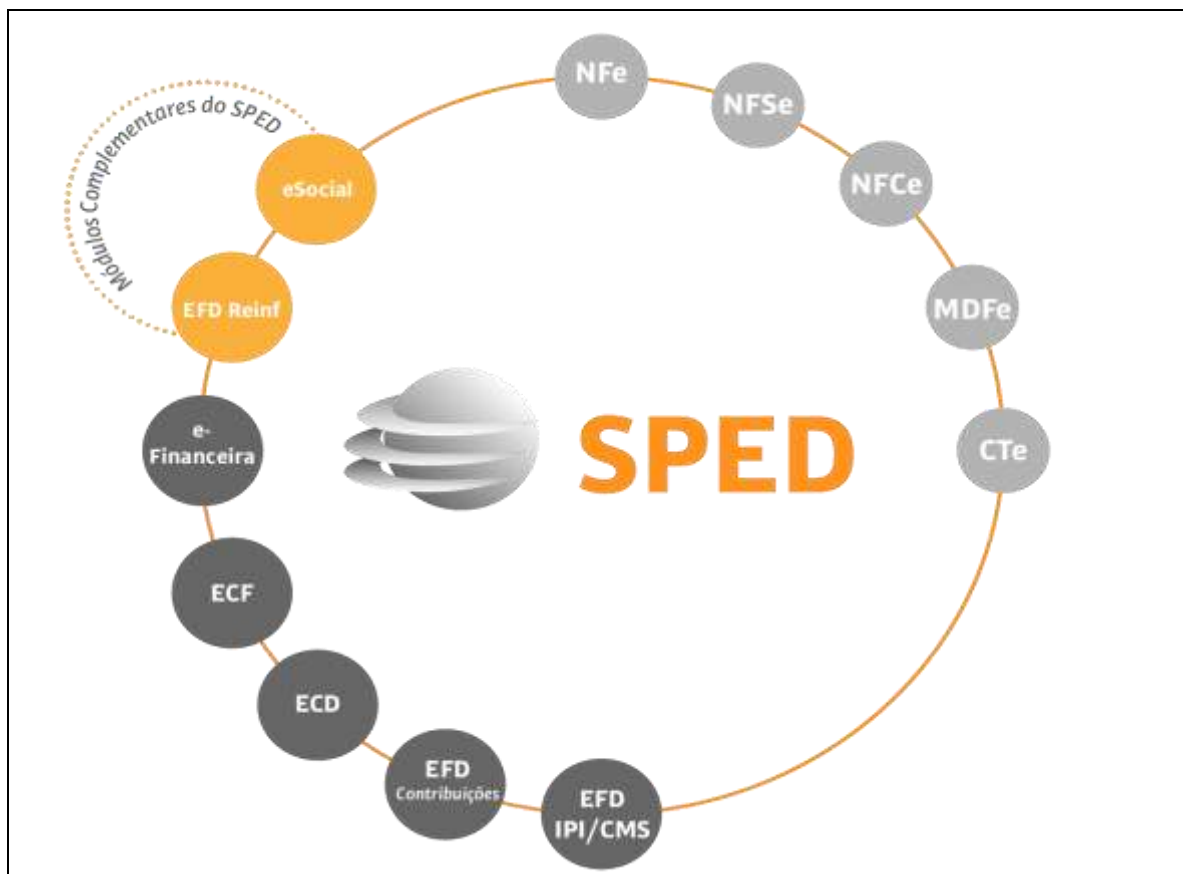
Para Santos, Locks e Silveira (2015) o eSocial é um projeto que vem sendo instituído pelo Governo Federal, e que pretende, de certa forma, facilitar a rotina de quem trabalha na área de departamento pessoal e recursos humanos, pois a gama de obrigações acessórias até então transmitidas para os órgãos partícipes do programa deixarão de existir e serão todas enviadas no ambiente do eSocial.

De acordo com o portal do eSocial, um dos objetivos do governo é que a transmissão eletrônica desses dados simplificará a prestação das informações referentes às obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, de forma a reduzir a burocracia para as empresas. A prestação das informações

ao eSocial substituirá o preenchimento e a entrega de formulários e declarações separados a cada ente.

O eSocial é mais um módulo do Sistema Público de Escrituração Digital (Sped) e se constitui em mais um avanço na informatização da relação entre os entes e os contribuintes.

**Figura 1 – Módulos do Sistema Público de Escrituração Digital**



Fonte: Blog Arquivêi.

A implantação do eSocial viabilizará garantia aos direitos previdenciários e trabalhistas, simplificará o cumprimento de obrigações, eliminará a redundância nas informações prestadas pelas pessoas físicas e jurídicas, e aprimorará a qualidade das informações das relações trabalhistas, previdenciárias e tributárias de forma a facilitar a administração de informações relativas aos trabalhadores. De maneira padronizada e simplificada, o eSocial vai reduzir custos e tempo da área contábil das empresas. (PORTAL ESOCIAL).

E também por meio do Decreto nº 8.373/2014, verifica-se que através do eSocial os empregadores passarão a comunicar ao Governo, de forma unificada, 14 obrigações acessórias:



**Quadro 1 – Obrigações Acessórias que serão unificadas pelo eSocial**

<b>Obrigações acessórias</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>O que é informado através desta obrigação acessória</b>
GFIP - Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social	Mensal	Através da GFIP são informados os dados dos funcionários que constam na folha de pagamento daquele mês, bem como remuneração, o valor devido de INSS e FGTS. É através desta declaração que a empresa irá emitir a guia de FGTS.
CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados	Mensal	Através do CAGED é informado ao Ministério do trabalho as admissões, desligamentos e transferências ocorreram na empresa naquele mês.
DCTF - Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais	Mensal	A DCTF é uma declaração que as empresas do Lucro Presumido e Lucro Real são obrigadas a declarar à Receita Federal do Brasil. Nesta declaração constará os dados de vários tributos e contribuições como por exemplo, IRPJ, IOF, IPI, COFINS entre outros. E também informações de crédito e débito tributário.
GRF – Guia de Recolhimento do FGTS	Mensal	A guia FGTS é obtida através da GFIP, e consta a base da remuneração salarial da empresa naquele mês e o valor que ela terá que recolher de FGTS até o dia 07.
GPS – Guia da Previdência Social	Mensal	A guia GPS consta o valor de INSS dos funcionários, sócios, autônomos e demais retenções de INSS que ocorreu naquele mês. Serão recolhidos através desta guia até o dia 20.
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais	Anual	Através da RAIS são informados os salários dos funcionários de todo o ano base, incluindo férias, e dados rescisórios quando houver. É através da RAIS que a CEF (Caixa Econômica Federal) realiza o pagamento do Abono Salarial.
DIRF - Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte	Anual	Através da DIRF são informados os valores do imposto de renda retido na fonte do ano base, seja dos funcionários, sócios ou autônomos. Está ligada diretamente a declaração do imposto de renda pessoa física.
LRE - Livro de Registro de Empregados	Não periódico	Todas as empresas a partir da contratação do primeiro colaborador terá a obrigação de ter o livro de registro de empregados. Nele conterà as informações cadastrais e contratuais do colaborador no momento da admissão, e também as alterações contratuais que ocorrer durante a permanência do empregado na empresa, e os dados do desligamento quando houver.
CAT - Comunicação de Acidente de Trabalho	Não periódico	A CAT é a comunicação do acidente de trabalho que ocorreu com o funcionário à Previdência Social. Essa comunicação é obrigatória por parte da empresa.
CD - Comunicação de Dispensa	Não periódico	A comunicação de dispensa é um documento que a empresa precisa emitir através do site da secretária do trabalho e, repassar ao funcionário no momento da rescisão contratual para que este possa solicitar o seguro desemprego.

CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social	Não periódico	A carteira de trabalho é um documento pessoal de cada funcionário, e é utilizada pelas empresas no momento da admissão, alterações contratuais, anotação de férias e anotações do desligamento.
PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário	Não periódico	O PPP é um documento que contém o histórico laboral do funcionário dentro da empresa. É também através do PPP que são informadas as condições especiais de trabalho, como insalubridade ou periculosidade.
QHT – Quadro de Horário de Trabalho	Não periódico	O quadro de horário de trabalho consta os horários de cada setor ou departamento da empresa. Deve ser afixado em local visível aos funcionários.
MANAD – Manual Normativo de Arquivos Digitais	Não periódico	O MANAD é um arquivo exigido quando há fiscalização da Receita Federal do Brasil, e deve conter todas as informações relacionadas à folha de pagamento dos trabalhadores da empresa.

**Fonte:** elaborado pela autora.

Associando os eventos a serem cumpridos com eSocial, com as obrigações acessórias existentes, que pela legislação verificou-se que serão substituídos e/ou unificadas através do eSocial, já listadas no quadro1. Atualmente em julho de 2020 têm-se algumas obrigações já substituídas, sendo desnecessário o envio em leiaute e formato anteriormente vigente, são elas:

CAGED: pois com o envio das informações cadastrais e contratuais no evento Admissão, fez-se desnecessário o envio do CAGED.

RAIS, pois com o envio das folhas de pagamento mensalmente pelas empresas, no evento Folha de pagamento, fez-se desnecessário o envio da RAIS, por enquanto somente para as empresas do grupo 1 e 2.

CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social), com o envio das informações cadastrais e contratuais dos funcionários no evento Admissão, pelo eSocial, fez-se desnecessário o uso da carteira de trabalho de papel, por isso ela foi substituída pela carteira de trabalho digital.

Dessa forma, percebe-se o andamento da unificação das obrigações acessórias trabalhistas com o eSocial, conforme proposto no projeto, mesmo que parcial.

A obrigatoriedade de utilização desse sistema para os empregadores é estabelecida através de um cronograma pela Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, o qual desde 2014 foi alterado inúmeras vezes devido à alta complexidade de implantação, tanto pelas empresas quanto pelas entidades desenvolvedoras do sistema. Por isso, somente em 30 de agosto de 2016, foi definido pelo Comitê Diretivo, o novo cronograma de implantação e transmissão das informações. (MANUAL WEB GERAL, 2019).

**Quadro 2 – Cronograma de implantação do eSocial****GRUPO 1 - Empresas com faturamento superior a R\$ 78 milhões**

---

Eventos de tabela, não periódicos e periódicos - já implantados

---

08/09/2020 - Eventos de SST - Saúde e Segurança do Trabalhador

---

**Grupo 2 - Empresas com faturamento inferior a R\$78 milhões, exceto as optantes pelo SIMPLES**

---

Eventos de tabela, não periódicos e periódicos - já implantados

---

08/01/2021 - Eventos de SST - Saúde e Segurança do Trabalhador

---

**Grupo 3 - ME e EPP optantes pelo SIMPLES, MEI, empregadores pessoas físicas (exceto domésticos), entidades sem fins lucrativos**

---

Eventos de tabela e não periódicos - já implantados

---

Eventos Periódicos

---

> 08/09/2020 - CNPJ básico com final 0, 1, 2 ou 3

---

> 08/10/2020 - CNPJ básico com final 4, 5, 6 ou 7

---

> 09/11/2020 - CNPJ básico com final 8, 9 e pessoas físicas

---

08/07/2021 - Eventos de SST - Saúde e Segurança do Trabalhador

---

**Grupo 4 - Entes públicos de âmbito federal e as organizações internacionais**

---

08/09/2020 - Eventos de tabela cadastrais

---

09/11/2020 - Eventos não periódicos

---

08/03/2021 - Evento de tabela

---

10/05/2021 - Eventos periódicos

---

10/01/2022 - Eventos de SST - Saúde e Segurança do Trabalhador

---

**Grupo 5 - Entes públicos de âmbito estadual e o Distrito Federal**

---

Eventos de tabela, não periódicos e periódicos - cronograma a ser estabelecido em ato específico

---

08/07/2022 - Eventos de SST - Saúde e Segurança do Trabalhador

---

**Grupo 6 - Entes públicos de âmbito municipal, as comissões polinacionais e os consórcios públicos**

---

Eventos de tabela, não periódicos e periódicos - cronograma a ser estabelecido em ato específico

---

09/01/2023 - Eventos de SST - Saúde e Segurança do Trabalhador

---

**Fonte:** elaborado pela autora.

Em presença deste cronograma de implantação, o eSocial já é uma realidade para as empresas dos grupos 1 e 2, ou seja, empresas com faturamento igual, superior e inferior a R\$ 78.000.000,00 ano, exceto as optantes pelo Simples Nacional. Regime unificado e simplificado de recolhimento de tributos para empresas que faturam no ano até R\$ 4.800.000,00, estas empresas por sua vez, já enviam os eventos não períodos, como por exemplo, admissão do colaborador, mas ainda não enviam os eventos periódicos como, por exemplo, folha de pagamento.

Perante esta realidade, é que surgem os problemas de coletar, gerar e entregar as informações dentro do prazo. Desafio especialmente na coleta dos dados diante da prestação de serviços terceirizados pelos escritórios de contabilidade.

Os problemas na coleta se dão decorrente da cultura organizacional de cada empregador, que são para os escritórios de contabilidade os clientes.

A Cultura Organizacional é o elemento que define o comportamento humano nas organizações e reflete os valores em toda a estrutura organizacional. Valores incorporados em sua estrutura, no modelo de gestão e valores informacionais. Como por exemplo, o valor que se dá a comunicação da informação trabalhista, previdenciária, e de segurança no trabalho ao escritório de contabilidade.

Para Freitas (1991) a cultura pode ser vista como um processo de identidade que envolve todo o contexto organizacional. A autora destaca que a cultura organizacional abrange tudo aquilo que a organização é e possui; envolvendo tarefas, processos, conhecimentos, significados e sentimentos compartilhados entre os membros. Entretanto, para Schein (2009) cultura é um processo dinâmico que está inserido em nossos comportamentos interpessoais e organizacionais em todo momento. Sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros.

Diante desta afirmativa de Schein (2009), pressupõe-se que estes problemas poderão ser vencidos a partir do estabelecimento e comunicação de procedimentos orientativos do escritório de contabilidade para seus clientes, indicando a necessidade informacional, o prazo desta, e as consequências da falta ou atraso da entrega das informações ao eSocial.

### 3.2. Processos E Execução Do eSocial

O eSocial foi criado para ser executado pelas grandes, médias, pequenas empresas e entes públicos para o cumprimento da legislação.

As grandes empresas por sua vez, possuem melhores condições de se preparar e atender ao cronograma do eSocial de forma interna. Já que contam com pessoas capacitadas, sistema de *software* preparado para atender às demandas específicas da empresa e um *know-how* melhor estruturado. Ademais, o acesso às informações dos colaboradores é mais rápida e eficiente. Tanto que por isso, as grandes empresas (faturamento igual ou superior a 78 milhões) fazem parte do primeiro grupo do eSocial.

Porém, do outro lado, temos as pequenas empresas que na maioria das vezes, não contam com uma boa estrutura informacional interna para lidar com as exigências da legislação, e por isso contratam o serviço terceirizado dos escritórios contábeis. Tanto que por isso, as pequenas empresas (faturamento até 4,8 milhões) fazem parte do terceiro grupo do eSocial.

Com isso, surgem as dificuldades dos escritórios contábeis em gerir essa gama de informações das empresas. Vista que, cada organização possui suas particularidades que precisam ser respeitadas e mantidas pelos escritórios contábeis para garantir a eficiência e qualidade na prestação de serviço.

E para atender aos processos e prazos que são exigidos pela legislação do eSocial, isso não é diferente. Os escritórios contábeis precisam lidar com os inúmeros aspectos da cultura organizacional de cada cliente, e auxiliá-lo neste processo.

Diante disso, com base no Manual Web Geral 2019 do eSocial, foi elaborada a tabela abaixo com os principais processos (eventos) que acontecem no cotidiano das empresas e que precisam ser informados para os escritórios de contabilidade para que estes possam enviar ao eSocial, bem como as dificuldades encontradas pelos escritórios em executar esses processos e as multas pelo não cumprimento.

**Quadro 3 – Desafios dos escritórios contábeis para executar os principais processos do eSocial**

Evento	Periodicidade (Mensal)	Quando deve ser enviado ao eSocial	Processo	Desafios para os escritórios contábeis na execução do processo de geração e entrega do eSocial	Penalidades e multas previstas pelo não cumprimento do eSocial
Tabelas e eventos	Não periódico	No momento do cadastro da empresa no eSocial	Parametrizar o <i>software</i> de uso interno do escritório, de maneira que os eventos utilizados nos demais processos como, por exemplo, folha de pagamento e rescisão possam ser enviados ao eSocial através do próprio <i>software</i> , de maneira correta.	Encontrar <i>softwares</i> preparados.	Não há penalidades e/ou multas previstas, pois o não envio das tabelas e eventos impossibilita o envio das demais obrigações.
Admissão	Não periódico	1 dia antes do início do colaborador na empresa.	Ocorre de acordo com a demanda de cada empresa, e consiste em enviar todas as informações contratuais e cadastrais do empregado. Neste momento, o ASO (atestado de saúde ocupacional) também já deve estar pronto, pois, compõe a gama de informações contratuais.	Ter acesso às informações do funcionário, inclusive ao ASO, antes do mesmo iniciar na empresa.	A não comunicação pode gerar multa de R\$ 402,53 a R\$ 805,06 por colaborador, e dobra o valor se houver reincidência.
Alteração dos dados cadastrais e contratuais	Não periódico	Até o dia 15 do mês subsequente	Ocorre de acordo com a demanda de cada empresa, e consiste em enviar as alterações cadastrais dos funcionários, como por exemplo, alteração de endereço e alteração do sobrenome. E também as alterações contratuais, como por exemplo, alteração do horário de trabalho e alteração de função.	Receber essas informações das empresas no tempo que elas realmente ocorrem.	A não comunicação pode gerar multa de R\$ 201,27 a R\$ 402,54.
Férias	Não periódico	2 dias antes do início do gozo das férias	Ocorre de acordo com a demanda de cada empresa, e consiste em enviar a informação referente ao recibo de férias.	Receber a solicitação do cliente 2 dias antes do início do gozo das férias.	A não comunicação ou a omissão de informações sobre férias pode gerar multa de R\$ 170,00 por férias não comunicadas.
Atestado de Saúde Ocupacional (ASO)	Não periódico	Até o dia 15 do mês subsequente	Ocorre de acordo com a demanda de cada empresa, e consiste em enviar as informações dos atestados de saúde ocupacional feitos nas admissões, rescisões ou periodicamente.	Receber o ASO das empresas na data correta e devidamente preenchido.	O não envio das informações do ASO pode gerar multas de R\$ 402,53 à R\$ 4.025,33.

Aviso Prévio	Não periódico	No 1º dia do início do aviso prévio	Ocorre de acordo com a demanda de cada empresa, e consiste em enviar a data de início e de término dos avisos prévios trabalhados.	Receber a solicitação do cliente na data do início do aviso.	Não há penalidades e/ou multas previstas, pois o não envio do aviso prévio impossibilita o envio da rescisão contratual.
Rescisão	Não periódico	Até o 10º dia do desligamento	Ocorre de acordo com a demanda de cada empresa, e consiste em enviar as informações rescisórias (proventos, descontos e FGTS).	Devido a necessidade de pagamento das verbas rescisórias ao funcionário, as empresas cumprem as solicitações do escritório dentro do prazo.	O não envio da rescisão impacta no fechamento da folha de pagamento do mês, por isso pode gerar multa a partir de R\$ 1.812,87.
Afastamentos	Não periódico	Até o dia 15 do mês subsequente	Ocorre de acordo com a demanda de cada empresa, e consiste em enviar as informações dos atestados médicos igual ou superior a 3 dias, inclusive as informações de licença maternidade.	Receber esse documento das empresas até a data correta, e devidamente preenchido.	A não comunicação ou a omissão de informações de qualquer tipo de afastamento temporário pode gerar multa de R\$ 1.812,87 a R\$ 181.284,63.
Folha de Pagamento	Periódico	Até o dia 15 do mês subsequente	Enviar as informações e valores da folha de pagamento mensal, inclusive EFD-Reinf e DCTFWEB.	Parametrização do software interno do escritório com as tabelas e rubricas do eSocial. A entrega das informações da desoneração da folha de pagamento e demais informações da EFD-Reinf que impactam na geração e fechamento da DCTFWEB.	O não envio da folha de pagamento, ou envio em desacordo com as novas regras, pode gerar multa a partir de R\$ 1.812,87.

**Fonte:** elaborado pela autora.

## 4. ESTUDO DE CASO

Nesta seção será abordado o recorte do estudo de caso, as pontuações sobre os problemas na coleta de dados com os clientes para a geração e entrega do eSocial no escritório contábil.

### 4.1. Cruzeiro Contabilidade

O escritório Cruzeiro contabilidade nasceu na cidade de Franca no estado de São Paulo, e há mais de 35 anos presta serviço contábil de qualidade para empresas dos setores: comércio, indústria e prestação de serviço.

O objetivo da organização é alcançar diariamente a política de qualidade prestando serviços de forma competente e ágil, integrada com as necessidades dos clientes. Diante disso, desde 2009 a empresa possui certificação de qualidade total ISO 9001, para garantia da qualidade dos processos.

E, por prestar serviço a uma diversificada carteira de clientes, exige uma atualização constante, seja através de cursos, palestras ou treinamentos voltados à legislação, às atividades em si e também à área de administração e empreendedorismo, pois dessa forma, há um melhor assessoramento aos clientes.

Com os desafios inseridos por meio do advento do eSocial ainda em 2014, quando este existia apenas na teoria por meio do Decreto nº 8.373/2014, o escritório já buscava conhecê-lo através de cursos, palestras e treinamentos, para assim capacitar a equipe de colaboradores e poder orientar os clientes nas etapas de implantação.

Em 2018, quando o eSocial começou a ser obrigatório o escritório promoveu uma palestra exclusiva aos clientes para que eles pudessem compreender do que se tratava. Principalmente, como essa gama de informações seriam transmitidas ao eSocial, como os órgãos reguladores fiscalizariam essas informações que, se não prestadas da maneira correta podem gerar penalidades para as empresas, e, sobretudo, iniciar o processo de conscientização com os clientes, de que o escritório contábil precisa saber o que está acontecendo dentro das empresas, para poder gerar e enviar as informações conforme cronograma exigido pelo eSocial.

Além da palestra realizada em 2018, o escritório utilizou outras ferramentas para continuar o processo de orientação e conscientização dos clientes para com o eSocial, por exemplo, cartilhas informativas, *email*, reuniões e visitas aos clientes. Pois, além de toda complexidade que o eSocial envolve, temos as particularidades e as demandas de cada cliente.



## 4.2. Procedimentos Para Coleta De Dados

Com o intuito de verificar os problemas na coleta de dados com os clientes para geração e entrega do eSocial, apesar das conscientizações iniciais e outras ações de orientações constantes, foi aplicado um questionário, (Apêndice A), com quatorze questões, sendo 5 questões fechadas e 9 questões abertas com o supervisor do departamento pessoal do escritório Cruzeiro contabilidade.

O questionário foi dividido em 3 etapas, sendo a primeira a identificação do respondente da pesquisa, a segunda referente as dificuldades e problemas gerais e a última etapa questionou as dificuldades e problemas na execução dos processos do eSocial.

Segundo Gil (1996) a coleta de dados nos levantamentos pode ser realizada utilizando-se questionário, entrevista e formulário. No âmbito do questionário compreende-se como um conjunto de perguntas, onde o pesquisado responde por escrito.

## 4.3. Análise Dos Resultados

Neste item serão expostos os resultados do questionário que foi aplicado (Apêndice A).

O respondente da pesquisa é o supervisor do departamento pessoal do escritório Cruzeiro contabilidade, que possui ensino superior completo, atua com eSocial a mais de 2 anos e trabalha com uma carteira de mais de duzentos clientes no escritório contábil.

Com base na coleta de dados, da segunda etapa do questionário referente às dificuldades e problemas gerais, foi respondido que os clientes entendem o eSocial como uma mudança no cumprimento da lei, mas o prioriza como sendo mais uma burocracia. Por isso, as principais dificuldades encontradas para adequar os clientes ao eSocial é a mudança de cultura em passar as informações ao escritório contábil no tempo em que elas realmente ocorrem dentro da empresa, para assim, o escritório cumprir os prazos exigidos pelo eSocial. Ademais, os clientes ainda não acreditam que as multas previstas poderão ser aplicadas, e que a responsabilidade sobre as multas é do escritório contábil, conforme dados coletados nas respostas do questionário.

Na terceira etapa do questionário com enfoque nos problemas e dificuldades para execução dos diversos processos do eSocial, com base nas respostas do questionário, verifica-se que as principais dificuldades são:

**Parametrização das tabelas e eventos:** a principal dificuldade é o *software* de uso interno do escritório, pois exige uma parametrização complexa para enviar as informações diretamente do *software* ao eSocial.

**Admissão:** a principal dificuldade é receber a documentação do novo colaborador da empresa juntamente com o ASO, pelo menos um dia antes do início do mesmo na empresa.

**Alterações cadastrais e contratuais:** a principal dificuldade em relação às alterações cadastrais é receber essa informação mais próxima possível da data em que ela realmente ocorreu, e referente às alterações contratuais os clientes passam de forma correta, pois implica na geração da folha de pagamento, férias e rescisão contratual.

**Férias:** a principal dificuldade está em receber a solicitação de férias do cliente pelo menos 2 dias antes do início das férias.

**Atestado de saúde ocupacional:** a principal dificuldade está no ASO periódico que as pequenas empresas não fazem.

**Aviso prévio e rescisão:** o aviso prévio e a rescisão contratual fazem parte de um processo delicado dentro das empresas que é o desligamento do funcionário, por isso as empresas precisam cumprir os prazos exigidos pelo eSocial.

**Afastamentos:** a principal dificuldade está em receber os atestados das empresas e devidamente preenchidos.

**Folha de Pagamento:** não há dificuldades em relação à folha de pagamento, a principal dificuldade deste item são os eventos que precisam estar parametrizados no *software* do escritório para enviar as informações ao eSocial.

Com base na coleta de dados, a partir das respostas do questionário, foi possível verificar as principais dificuldades encontradas pelo escritório contábil para cumprir as exigências e prazos do eSocial. Verificou-se ainda que a principal dificuldade está em receber as informações dos clientes no momento em que elas realmente estão acontecendo dentro das empresas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral verificar os problemas na coleta de dados com os clientes para a geração e entrega do eSocial, com estudo de caso de um escritório de contabilidade localizado na cidade de Franca/SP.

Para tanto, foram feitos estudos bibliográficos a respeito do eSocial, onde foi apresentado todo o contexto que ele está inserido, qual é o objetivo do governo a partir das informações que são prestadas através do eSocial, quando o eSocial começou a ser utilizado, divisão das empresas por grupos, obrigações acessórias que serão substituídas pelo eSocial, os principais eventos que já são enviados ao eSocial, quais informações são

prestadas nesses eventos, prazos e penalidades previstas pelo não cumprimento.

Foi realizado também um estudo de caso exploratório do escritório Cruzeiro contabilidade, através de um questionário realizado com o supervisor do departamento pessoal. Com base nas respostas deste questionário foi possível verificar os problemas e as dificuldades na coleta de dados com os clientes para a geração e entrega do eSocial. Verificou-se que a principal dificuldade está em receber as informações das empresas (clientes) no tempo em que elas realmente ocorrem, visando responder ao objetivo proposto.

O escritório contábil, precisa receber as informações e solicitações dos clientes, no tempo em que elas realmente estão acontecendo dentro das empresas, mas na prática, os clientes passam para o escritório dias depois, como por exemplo, dados de novas admissões, atestados e alterações contratuais e cadastrais.

Muito se dá à cultura organizacional, que é o elemento que define o comportamento humano nas organizações, e reflete os valores em toda a estrutura organizacional.

Por isso, as orientações do escritório para com os clientes sobre eSocial necessitam ser constantes, principalmente ressaltando as consequências da falta de entrega ou a entrega em atraso das informações ao eSocial. E como consequência ressignificar a visão dos clientes em relação a necessidade de informar os eventos ao escritório contábil em tempo real.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto Nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014. *Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial e dá outras providências*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8373.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8373.htm)> Acesso em: 01 mar. 2020.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CUSTÓDIO, Karina Silveira, *eSocial: problemas e dificuldades enfrentados pelos escritórios de contabilidade*. 2017. 67f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2017.

EFD-REINF: entenda todos os seus detalhes. Disponível em: <<https://arquivoi.com.br/blog/efd-reinf-guia-detalhes-tf/>>. Acesso em 20 de abr. 2020.

eSocial. Disponível em: <<http://portal.esocial.gov.br/institucional/conheca-o>>. Acesso em 01 mar. 2020.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

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

MANUAL WEB GERAL. Disponível em: <<http://portal.esocial.gov.br/manuais/manual-do-usuario-esocial-web-geral.pdf>>. Acesso em 22 de mar. 2020.

OLIVEIRA, Sheila Fernandes Pimenta e. *Estrutura e formação de trabalhos acadêmicos – Compilação e discussão das normas da ABNT*. 5. ed. Franca SP: Uni-FACEF, 2019.

SANTOS, Gisele dos; LOCKS, Lucas; SILVEIRA, Giovane Ademir. ESOCIAL: um projeto do governo federal. *Revista Empreendedorismos e Sustentabilidade*, Santa Catarina, v.1, n. 1, 2015. Disponível em <<http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/empreendedorismo/article/view/31/13>> Acesso em: 25 ago. 2020.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de caso - planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## Apêndice A

<p>Identificação do respondente da pesquisa</p>	<p>Qual o seu nível de instrução?  <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo  <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto  <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo</p> <p>Quanto tempo atua com o eSocial?  <input type="checkbox"/> até 06 meses  <input type="checkbox"/> 1 ano  <input type="checkbox"/> mais de 1 ano</p> <p>Quantos clientes o escritório possui?  <input type="checkbox"/> até 100  <input type="checkbox"/> 100 à 200  <input type="checkbox"/> acima de 200</p>
<p>Problemas e Dificuldades gerais</p>	<p>Como seus clientes estão entendendo o eSocial, enquanto obrigação fiscal?  <input type="checkbox"/> Mudança na forma de cumprimento da lei  <input type="checkbox"/> Mais uma burocracia  <input type="checkbox"/> Necessidade de informar em tempo real os eventos trabalhistas ao escritório de contabilidade  <input type="checkbox"/> Outros. Citar _____.</p>

	<p>Quais as dificuldades encontradas para adequar seus clientes ao eSocial?</p> <p><input type="checkbox"/> Mudança de cultura dos clientes</p> <p><input type="checkbox"/> Cumprimento de prazos</p> <p><input type="checkbox"/> Não acreditam que a implantação acontecerá nos prazos divulgados</p> <p><input type="checkbox"/> Outros. Citar _____.</p>
<p>Problemas e Dificuldades para execução dos processos</p>	<p>Quais as principais dificuldades encontradas para parametrização das tabelas e eventos?</p> <p>Quais as principais dificuldades encontradas para geração e entrega de informações no evento Admissão?</p> <p>Quais as principais dificuldades encontradas para geração e entrega de informações das alterações cadastrais e contratuais?</p> <p>Quais as principais dificuldades encontradas para geração e entrega de informações no evento Férias?</p> <p>Quais as principais dificuldades encontradas para geração e entrega de informações do atestado de saúde ocupacional?</p> <p>Quais as principais dificuldades encontradas para geração e entrega de informações no evento Aviso Prévio?</p> <p>Quais as principais dificuldades encontradas para geração e entrega de informações no evento Rescisão?</p> <p>Quais as principais dificuldades encontradas para geração e entrega de informações no evento Afastamentos?</p> <p>Quais as principais dificuldades encontradas para geração e entrega de informações no evento Folha de Pagamento?</p>

---

## **GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO: um enlace desafiador com a cultura organizacional**

Beatriz Cristina de Souza  
biaahsouza10@hotmail.com

Marinês Santana Justo Smith  
marinessmith@facef.br

### **1. INTRODUÇÃO**

Vivemos um momento de muitos desafios para o ambiente corporativo, tanto no macroambiente quanto no microambiente, onde está sendo cada vez mais exigido das organizações e gestores soluções que eliminem ou reduzam impactos no ambiente de trabalho.

Neste cenário então se torna cada vez mais fundamental a criação e fortalecimento da cultura organizacional, visto que esta pode possibilitar diversas ações exitosas, se caracterizando como um diferencial competitivo no mercado de trabalho, ao conseguir captar e manter grandes talentos em seu quadro de colaboradores.

A cultura organizacional serve de parâmetro para o comportamento dos colaboradores e do funcionamento da organização, desde que seja fortalecida, os funcionários sabem o que devem fazer, conhecem o propósito da mesma e se unem para conquistar os objetivos definidos.

Entretanto um dos desafios vem sendo o ingresso da geração Z no mercado de trabalho, isto porque se trata de uma geração totalmente digital, que preza pela comunicação aberta e a hierarquia horizontal, não sabe lidar bem com o trabalho em equipe, e tendem a não se apegar a cargos e organizações, causando altas rotatividades e perda de talentos quando não bem geridas.

Tal situação impacta diretamente na cultura organizacional que deve estar atenta a tais transformações e buscar modificações para acompanhamento delas, visto que esta geração apesar de ser exigente possui um alto potencial.

Outro desafio perante a cultura organizacional trata das multigeracões dentro do ambiente corporativo, que exige das lideranças a busca pelo equilíbrio para que seja atendida a necessidade de todas as gerações e que a capacidade total de todos os envolvidos seja explorada de forma eficiente.

Diante deste contexto, este estudo buscar responder: Se os profissionais da geração Z estão revolucionando as organizações e como estas podem dirimir conflitos entre as diferentes gerações? Para tal discussão, tem-

se como objetivo apresentar aspectos da cultura organizacional e características da “geração Z” para pontuar o impacto mútuo entre estes dois temas no ambiente empresarial. O presente estudo é de natureza exploratória, se caracteriza como revisão bibliográfica e está estruturado em 5 seções, sendo a primeira a presente introdução com o contexto do tema, o problema de pesquisa e o objetivo; na segunda seção são apresentadas discussões conceituais da Cultura Organizacional com foco nas possibilidades de influenciar e ser influenciada por novos valores; na terceira seção são delineadas as características da “geração Z” para delinear sua força e seu potencial perante a reavaliação dos valores e prioridades das organizações. Na seção 4 foram apresentadas discussões sobre o enlace dinâmico e desafiador da cultura organizacional e a Geração Z. E, por fim na seção 5 foram tecidas as considerações finais em torno do objetivo proposto.

## **2. CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE ÀS NOVAS GERAÇÕES E DIFERENTES COMPORTAMENTOS**

Os vários estudos remetem a cultura organizacional como um conjunto de normas, padrões e condições formado através de valores, crenças, rituais, costumes e hábitos que definem a forma de atuação de uma organização, quando estes valores são compartilhados por todos os membros, pode-se dizer que a cultura organizacional orienta o comportamento das pessoas no ambiente corporativo.

Para Soto (2002, p.233): “A cultura organizacional é o conjunto de valores, tradições, crenças, hábitos, normas, atitudes e condutas que dão identidade, personalidade, sentido e destino a uma organização para a realização de seus objetivos econômicos e sociais.”

Se bem administrada e compartilhada pode se caracterizar como um eficiente recurso estratégico, podendo ser trabalhado como um diferencial competitivo, visto que a cultura organizacional caracteriza as organizações de forma individual, ou seja, traz uma identidade única para ela.

Robbins (1999) defende que a cultura organizacional apresenta sete características básicas, que transmitem a imagem do que ela valoriza, sendo: grau de inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultados, foco nas pessoas, foco nas equipes, agressividade e estabilidade.

A cultura organizacional segundo Chiavenato (2004) pode ser classificada como adaptativa ou conservadora. A adaptativa refere-se a cultura flexíveis, inovadoras, empreendedoras, aptas a mudança, abrindo espaço para transformar suas ideias, valores, costumes. Já a conservadora trata-se das culturas rígidas, que permanecem inalteradas.

A cultura organizacional tem relação direta aos aspectos de decisões e ações da companhia, sendo dependente da missão, visão e valores

dela, segundo relata Lacombe (2011). Destaca ainda, que se faz importante devido ao fato de refletir no clima organizacional, retratando a realidade da organização, o impacto positivo/negativo na produtividade, a motivação dos funcionários, o comprometimento da equipe quanto aos objetivos organizacionais etc.

Lacombe (2011, p.275) defende esta ideia ao afirmar que:

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, dando origem à cultura organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas.

Chiavenato (1999) compara a cultura organizacional a um iceberg, separando a cultura em duas estruturas, a parte visível, que pode ser observada dos aspectos operacionais e de tarefa, ou seja, aspectos formais, como estrutura organizacional, os objetivos e estratégias, métodos e procedimentos etc. E a parte invisível que englobam todos os fenômenos internos e dizem respeito aos aspectos sociais e psicológicos, como crenças, valores e expectativas, as relações, as normas grupais etc.

A cultura organizacional é composta por alguns elementos que se manifestam aos colaboradores, Bowditch e Buono (2006) os classifica em:

- Tabus, rituais e cerimônias – sequência de eventos que se repetem e expressam os valores principais da organização: festas de final de ano, reuniões mensais etc.
- Heróis organizacionais: personalidades que representam o sistema de valores culturais e definem o conceito de sucesso da organização. Geralmente, trata-se dos fundadores da organização.
- Mitos e histórias organizacionais: eventos que ocorreram no passado como histórias sobre a criação da empresa ou momentos de desafios e de sucesso anteriores.

Schein (2009) defende que ela é composta por três níveis de conhecimento: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas:

O primeiro nível é denominado como artefatos, trata-se do mais superficial, onde o indivíduo consegue enxergar, ouvir, sentir ao se deparar com a organização. Seriam os produtos e serviços oferecidos, organograma, a disposição do ambiente, a formalidade etc.

O segundo nível é classificado como, valores compartilhados, são os padrões de comportamento daquela cultura, justificando porque elas fazem o que fazem. Geralmente criados pelos fundadores da empresa, incluindo também as normas e a filosofia do negócio.



E o terceiro nível é conhecido como, pressuposições básicas, seria o nível mais íntimo e profundo, que engloba as percepções, crenças inconscientes, sentimentos dominantes pelos quais as pessoas se guiam.

Entende-se que, inicialmente a cultura organizacional é carregada dos valores e crenças de seus fundadores, sendo um reflexo deles, já que geralmente as organizações começam como pequenos negócios e são geridos pelos próprios donos. Mas este cenário se modifica com a integração de novas pessoas, devido a expansão da empresa, através das contratações.

Todos os seres humanos carregam uma cultura determinante individual, que se trata de um conjunto de ideias, comportamentos, práticas sociais aprendidas de geração em geração através do convívio em sociedade (Schein, 2009)

Ainda segundo o autor, a cultura organizacional pode ser caracterizada como um aprendizado coletivo que é compartilhado, por unidade social ou grupo e se desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas.

Assim se justifica a importância da contratação de pessoas alinhadas aos valores da organização, que estas apresentem comportamentos e características predominantes semelhantes às da empresa, principalmente, referente a linha de frente, ou seja, os gestores.

Os gestores são os principais agentes de mudança na maioria das organizações. Por meio de suas decisões e do modelo de seu comportamento, eles definem a mudança da cultura organizacional. As decisões sobre o modelo de estrutura, os fatores culturais e as políticas de recursos humanos determinam, em grande parte, o nível de inovação dentro de uma organização. Da mesma forma, as políticas e práticas dos gestores determinarão o grau em que a organização aprende e se adapta aos fatores ambientais em transformação. (ROBBINS, 2010 p. 593).

Visto que, a partir do momento em que se iniciam as interações entre diversas pessoas de diferentes gerações, com distintas realidades, surge uma colisão entre culturas, sendo necessário que a cultura organizacional possa permitir auto avaliação para modificar valores e crenças ultrapassadas diante o ambiente contemporâneo e pela influência de novos funcionários. Segundo Schein (2009) isto pode ocorrer quando a cultura apresenta um mecanismo adaptativo e cumulativo, onde consegue responder ao ambiente de acordo com as mudanças.

Para Schein (2009, p.16) a adaptação à cultura organizacional pelos de novos colaboradores pode ser conceituada como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo

correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Assim as questões de mecanismo adaptativo e poder de compartilhamento dos valores, das suposições básicas com novos colaboradores tornam-se relevantes temas de estudo frente à chegada no mercado de trabalho da Geração Z.

### 3. GERAÇÃO Z – TRIUNFOS E DESAFIOS NO MERCADO EMPRESARIAL

O cenário corporativo está frequentemente passando por transformações, e um motivo recente está sendo a entrada de mais uma geração no mercado de trabalho, a geração Z.

Segundo Forquin (2003, p.03) a expressão “geração” conceitua-se como: “[...] um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos na mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural.”

**Figura 1** – As diferentes gerações ao longo do tempo no mercado de trabalho.



**Fonte:** <https://conducere.com.br/nova-geracao/diferentes-geracoes/>

Segundo Zemke (2008) as gerações existentes são: os veteranos (nascidos entre 1922 e 1944), os “baby boomers” (nascidos entre 1945-1965), a geração X (nascidos entre 1966-1977), a geração Y (nascidos entre 1978-1989) e a geração Z (nascidos a partir do ano 1990). Entretanto, no mercado de trabalho as gerações atuantes estão sendo os baby boomers, x, y e z, cada qual com características específicas e potenciais distintos.

A primeira geração classificada é chamada de tradicionalista, conhecidos também como veteranos, que são os nascidos até 1944 e que já se encontram aposentados. Ou seja, inativos no mercado de trabalho.

A geração Baby Boomers, é definida como os nascidos entre 1945 e 1965, e remete a uma geração com um pensamento contestador e pessoas dedicadas e compromissadas.

A geração X, se trata dos nascidos de 1966 a 1977, que trazem como valores a qualidade de vida e a independência, ou seja, uma geração com a mente aberta as mudanças.

A geração Y, definida como os nascidos a partir de 1978 a 1989, conhecida também como geração do milênio traz consigo muita inquietação, e contestação, sempre conectados e com informações fáceis e imediatas.

A geração Z composta por pessoas nascidas a partir de 1990, conhecidos também como nativos digitais, trata-se de uma geração que nasceu introduzida no contexto digital e que recebe milhares de informações a todo momento e muito envolvimento e facilidade com novas tecnologias.

Leva este nome devido o termo “zapear” que significa ato de trocar de canal de TV constantemente pelo controle remoto, devido à troca contínua de pensamento da mesma, se adaptam sempre ao novo (Mendes, 2012).

Ciriaco (2009) denomina esta geração como a “geração silenciosa”, pois, vivem com os fones de ouvidos em ônibus, casa, universidades, academias, etc., são pessoas retraídas que escutam pouco e quase não falam.

Ao introduzirem no mercado de trabalho a geração Z está provocando desafios às organizações e aos gestores, visto que possuem características singulares, que necessitam de um olhar atencioso, principalmente pela perspectiva de crescimento desta geração.

Possuem um perfil desapegado devido ao constante avanço tecnológico do qual convivem, deixando de dar valor às coisas rapidamente, buscando sempre estarem rodeados de mudanças e por isso podem tender a trocar de organizações com maior frequência, podendo gerar alta taxa de rotatividade (Fagundes, 2011)

Ainda segundo o autor, são profissionais que possuem conhecimento tecnológico, sempre abertos a novas tecnologias, e com tendência a serem autodidatas.

São ansiosos devido ao excesso de informações que recebem, geralmente impacientes e por isso costumam antecipar e simplificar as coisas, possuem raciocínio rápido e encontram dificuldades quando se trata de rotina e processos burocráticos. (Mendes, 2012)

Segundo Shinyashiki (2009) outro aspecto importante relacionado a esta geração é a capacidade de executar várias tarefas ao mesmo tempo, ou seja, são multitarefas, especialmente quando se trata de tecnologias, estão

---

sempre conectados a diversos dispositivos simultaneamente, como celular e tv, por exemplo.

Optam por empresas que ofereçam flexibilidade, que valorizem a gestão horizontal e sejam éticas principalmente do ponto de vista das relações e do meio ambiente, visto que geralmente, costumam ser engajados a uma causa. (Gonçalves, 2019)

Entretanto são pessoas individualistas, retraídas, que não sabem trabalhar em equipe e que possuem um poder de concentração menor, sendo na maior parte do tempo distraídos e dispersos, tudo isso devido ao uso excessivo de tecnologias, relações superficiais e comunicação virtual. (Ciriaco, 2009)

São pessoas que se motivam com desafios e inovações, trabalham bem quando se trata de prazos, metas e autonomia, se adaptam rapidamente ao ambiente, valorizam promoções, principalmente um plano de cargos e salários, onde haja perspectiva de crescimento rápido, plano de benefícios e oportunidades de aprendizado. (Mendes, 2012)

Extremamente criativos e dinâmicos. Tem a comunicação como fundamental, prezando pela máxima troca de informações possíveis, almejando feedbacks constantes dos resultados do seu trabalho e avaliação do seu desempenho, gostam de dar opiniões que possam ajudar no desenvolvimento e aprimorar as atividades e processos internos.

Todavia, segundo (Mendes, 2012) os profissionais desta geração são comprometidos com os resultados e querem contribuir decisivamente para o sucesso da empresa buscando conhecer a organização, seus valores, a qualidades dos produtos e serviços fornecidos, procurando sempre fazer a diferença na organização, na sociedade, além de buscarem realização profissional e pessoal.

#### **4. CULTURA ORGANIZACIONAL E A GERAÇÃO Z – UM ENLACE DINÂMICO E DESAFIADOR**

O mercado de trabalho vem exigindo do ambiente corporativo adaptação aos novos desafios estratégicos e competitivos no macroambiente e agora também adaptação quanto a mudança comportamental, devido a inserção da geração Z no ambiente de trabalho, ou seja, o microambiente.

A entrada desta nova geração impacta diretamente na cultura organizacional. Isto porque a geração Z, demanda uma cultura adaptativa, que seja flexível, inovadora e voltada para mudança. Empresas que não possuem este tipo de cultura ficam em desvantagem perante as outras e perdem talentos visto que se trata de uma geração com um alto potencial, mas também com

alto grau de exigências, que analisam o ambiente em que se inserem e não se prendem a qualquer lugar. (Datt, 2018)

Os “Z” possuem diversas imposições, por exemplo, trata-se de uma geração com afinidade com ferramentas digitais, que exigirão cada vez mais do mercado de trabalho a modernização, através de ferramentas inovadoras e atuais. Ou seja, necessita de uma organização que tenha em sua cultura abertura para mudanças, inovações etc. (Hermes, 2017)

Trata-se também de uma geração que valoriza a hierarquia horizontal, relações diretas e transparentes, comunicação aberta. Isto é, organizações que tem como valor ser conservadora, não atrai estes talentos, e caso atraia perdem facilmente devido a rigidez. (Bahia; Barbosa, 2015).

Segundo o diretor de pesquisa sênior do Gartner Daniel Sanchez Reina (2019): "Na busca por talentos digitais, os CIOs precisam dominar a liderança da cultura e do pessoal da geração Z. Os CIOs precisam conhecê-los e entender seus valores e padrões de relacionamento no local de trabalho. Eles também precisam reconhecer que precisam liderá-los de maneira diferente das gerações anteriores para promover um ambiente de trabalho coeso."

Outro desafio para a cultura organizacional está em buscar o equilíbrio de valores que atendam a necessidade de todas as gerações atuantes no mercado de trabalho, temos nas organizações colaboradores de diferentes idades, visões de mundo e comportamento, onde grande parte das gerações antigas exercem cargos de diretoria e liderança, podendo não perceber e atender as necessidades das outras gerações, ou exaltar somente uma geração criando competitividade desnecessária, isto porque gerações mais antigas tendem a ter dificuldade em se adaptarem as mudanças.

Atualmente as gerações atuantes no mercado, são:

Veteranos: personalidades mais rígidas, respeitam fielmente as regras, atraídos pela estabilidade, preferem hierarquias rígidas.

Baby boomers: funcionários assíduos que apreciam estabilidade, passam muitos anos na empresa e na maioria das vezes no mesmo cargo.

Geração X: hierarquias menos rígidas, apreciam estabilidade, profissionais comprometidos e consistentes em suas ações, esperam reconhecimento profissional, tem dificuldades ao lidar com a tecnologia e acompanhar os processos de mudanças constantes.

Geração Y: mais abertura a tecnologia, são informais, globalizados, não aprovam hierarquias rígidas, querem trabalhar por paixão e com aquilo que gostam.

E a geração Z que está se inserindo recentemente, que são dependentes de tecnologias, buscam por autonomia, não lidam bem com o trabalho em equipe e preferem uma comunicação aberta.

Ou seja, a cultura organizacional deve estar atenta a todas as gerações e se adaptar de forma que supra a necessidade de todas, aproveitando o potencial de cada um e incentivando a convivência entre colaboradores.

Para Robbins (2010, p.503): “Quanto mais forte a cultura organizacional, menos os gestores precisam se preocupar em desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários. Essa orientação é internalizada pelos funcionários à medida que eles aceitam a cultura organizacional.”

Para que isso ocorra, deve inicialmente haver o alinhamento das informações, a explicação de todos os processos para todos os colaboradores, planos de treinamento e integração e o envolvimento de todos os membros no propósito da organização.

Deve-se criar um ambiente justo, igualitário, que valoriza as relações humanas e respeita as diferenças. Propagado a seus colaboradores através de eventos, treinamentos, programas de mentoria, workshops etc. Ou seja, fortalecer a cultura organizacional ou modifica-la caso necessário e investir em ações que disseminem os valores da empresa se torna fundamental neste momento em que vivemos.

Segundo Lacombe (2011, p.434): “A evidência sugere que é muito mais difícil duplicar a cultura de uma organização e seu modo de operar do que sua tecnologia, estratégia ou mesmo seus produtos e serviços. Esta é a razão pela qual a cultura das organizações se apresenta cada vez mais como fonte e estratégia importantes de sucesso.”

Robbins (2010) apontou que as organizações bem-sucedidas precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à perda de competitividade e sustentabilidade no mercado, permitindo que o sucesso vá para as organizações que mantêm a flexibilidade, continuamente aprimoram a qualidade e enfrentam a concorrência, colocando um constante fluxo de produtos e serviços inovadores no mercado. Desencadeando a necessidade de contar com o potencial da geração Z, para a o alinhamento das demandas tecnológicas das duas partes.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que a gestão e fortalecimento da cultura organizacional no ambiente corporativo são fundamentais e que, esta deve estar sempre aberta às mudanças, inovações, buscando sempre a flexibilidade e o olhar atento às mudanças no mercado de trabalho, sejam no macroambiente ou microambiente.

As organizações, portanto, devem estar preparadas para evitar atrito entre diferentes gerações, quando contratar colaboradores da geração Z e aproveitar o seu potencial tecnológico. Dessa forma os gestores devem rever os valores, crenças e estrutura tecnológica da organização, assim como, acionar o mecanismo de adaptação da cultura organizacional para gerenciar normas, padrões e condições, valores relacionados a qualidade de vida, a empatia, ao ambiente de trabalho harmônico, com adoção de novas ferramentas tecnológicas, valorização ao profissional, bem estar dos colaboradores e respeito e atenção à autonomia desta geração de profissionais, que têm potencial criativo e tecnológico mas não são fáceis de se prenderem em rotinas e estabilidade de emprego.

Assim, para atingir o sucesso e se tornarem cada vez mais competitiva as organizações devem cada vez mais olhar com atenção para a cultura organizacional com enfoque em gestão de pessoas.

A geração Z que está ingressando agora possui um alto potencial, mas requer atenção quanto ao seu acolhimento empresarial, pois se trata de uma geração carregada de exigências e de uma nova visão de mundo.

Afinal, para harmonia e aproveitamento do potencial das diversas gerações e garantir o sucesso organizacional, aos gestores fica o desafio pela busca do equilíbrio entre as diversas gerações atuantes no mercado, diante do fato de que cada uma apresenta características específicas que requerem diferentes níveis de atenção e cuidado para uma adaptação e interiorização dos valores organizacionais,

Conclui-se que uma boa política de gestão de pessoas em combinação com a gestão da cultura organizacional deve contribuir positivamente para o aspecto socioeconômico das organizações e para o bem-estar dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

BAHIA, Angélica P.M. BARBOSA, Robinson W. Gestão de Pessoas nas Organizações do Século XXI. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/606](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/606)>. Acesso em: 07/09/2020.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Fundamentos de comportamento organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 19<sup>o</sup> Triagem. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CIRIACO, Douglas. O que é a geração z? 08 jul. 2009. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>>. Acesso em 16/08/2020.

DATT, Felipe. O futuro do trabalho hoje: Para atrair e reter melhores profissionais, as empresas precisam abrir novas tecnologias, inovar. Época Negócios: As 150 melhores empresas para trabalhar, v.13, n.13, p.12-22. ago. 2018. Mensal.

FAGUNDES, Marina Miranda. Competência informacional e geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Departamento de Ciências da Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/37536>>. Acesso em: 07/09/2020

FORQUIN, Jean-Claude. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. In: CONGRESSO INTERNACIONAL CO-EDUCAÇÃO DE GERAÇÕES. Anais [...]. São Paulo: SESC, outubro 2003. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/103191783/FORQUIN-Relacoes-entre-geracoes-e-processos-educativos-transmissoes-e-transformacoes>>. Acesso em: 07/08/2020.

GOASDUFF, Laurence. Gartner descobre que os 'Ger Zers' se comportam de maneira diferente da geração Y e os CIOs devem adaptar sua abordagem de liderança. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-11-05-gartner-finds-gen-zers-behave-differently-to-millennials-and-cios-must-adapt-their-leadership-approach>>. Acesso em 16/08/2020.

GONÇALVES, Cintia. Geração Z no Mercado de Trabalho. Disponível em: <<https://gente.globo.com/z-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 16/08/2020.

HERMES, Laura Nedel. Os principais desafios da gestão de pessoas frente às diferentes gerações do atual mercado de trabalho. 2017. 90 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc, Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/1993>>. Acesso em: 07/08/2020.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências/ Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heiborm. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENDES, T. Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. RBA – Revista Brasileira de Administração. São Paulo: CFA, n. 91, p. 52-54, nov./dez. 2012.

ROBBINS, Stephen. P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral/ Tradução Rita de Cassia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.



SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e liderança. São Paulo, Atlas, 2009.

SHIYASHIKI, Eduardo. A geração Z e o mercado de trabalho. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/a-geracao-z-e-o-mercado-de-trabalho>>. Acesso: 08/08/2020.

SOTO, Eduardo. Comportamento Organizacional: o impacto das emoções. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learninh, 2002.

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org). Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, p.51-55, 2008.

---

## IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DADOS NO MERCADO VAREJISTA

Gabriel Rodrigues Ferreira

Júlio Barboza Wirz

Victor Comparini Costa

Silvio Carvalho Neto

### 1. INTRODUÇÃO

As empresas geram dados através de vendas e compras de produtos, podendo também buscar dados externos e usá-los em prol da organização. A compreensão dos dados e a transformação dos mesmos em informação útil é fundamental para a gestão empresarial. No entanto, questiona-se como é possível utilizar estes dados de forma eficiente e benéfica a empresa?

É de suma importância o estudo, o conhecimento e a implementação da gestão dados nas empresas, inclusive no ramo varejista. Um dos motivos é a integração de dados e a maior facilidade de se concluir todas as operações empresariais, desde a cotação de preços, passando pelas compras, estocagem, fiscalização e exposição de produtos, na escolha do tipo de marketing que será utilizado na análise das vendas e recebimento das mercadorias. Portanto, a gestão de dados está presente em todas as fases operacionais. Além disso, a gestão de dados auxilia no controle financeiro e fiscal.

O propósito da pesquisa é fazer uma revisão bibliográfica sobre os aspectos relacionados à gestão de dados e informações, com vistas a trazer à luz a importância da gestão para que o administrador seja capaz de gerir dados que o auxiliem nos processos essenciais da empresa, no exercício de controle financeiro e na tomada de decisão em geral (OLIVEIRA, 1992). O método de pesquisa é qualitativo por meio de pesquisa bibliográfica.

O objetivo do presente artigo é evidenciar e analisar a importância da gestão de dados no mercado varejista, sendo que, a extração de informação destes dados auxilia no âmbito de processo organizacional, âmbito fiscal e na prevenção de todo tipo de tentativa de burlar os parâmetros de segurança processual da entidade (OLIVEIRA, 1992).

O artigo possui cinco tópicos incluído a introdução. Na primeira seção são expostas as características e destacados os âmbitos que são influenciados pela gestão de dados.

A segunda seção enfatiza os benefícios trazidos pelo uso dos dados em prol do processo de compras, demonstra a importância do controle de estoque para evitar falta de produtos ou excesso que causam perdas. Ademais, a seção

mostra que, a gestão de dados é diretamente ligada ao nível de lucratividade e ao potencial de vendas da empresa.

A terceira seção tem foco na gestão de dados no âmbito das vendas. Nesta, é evidenciado a importância da gestão de dados no relacionamento com o cliente, visando ter melhores números de vendas e satisfação, atendendo o cliente de forma individual através de informações do perfil dos compradores, muitas vezes extraídas de dados de busca, compras anteriores ou outros tipos de dados que são coletados e usados a favor da empresa na hora de atingir seu público de maneira assertiva.

No quarto tópico é sugerido que se tenha atenção especial a segurança de dados, corroborando os perigos que a empresa sofre estando vulnerável a ataques para sequestro de dados. Outro problema que é alertado é o de vazamento de dados, onde a empresa pode sofrer judicialmente caso dados sigilosos de clientes sejam expostos sem a permissão dos mesmos.

Na quinta e última seção é tratado a importância e atual obrigatoriedade nas questões fiscais que permeiam a função da empresa.

## **2. GESTÃO DE DADOS NO PROCESSO DE COMPRA**

Um dos processos mais minuciosos e importantes da gestão de varejo é o exercício de compras. A aquisição de produtos para revenda precisa ser feita de acordo com a demanda hábil, em quantidade e qualidade desejada pelo público. Além disso, o comprador deve preocupar-se com o custo do produto, para que seja vendido a um preço atrativo, porém, que renda lucro para a empresa. A quantidade a ser comprada deve estar em um intervalo onde o produto não fique com o estoque zerado – para que não haja falta do mesmo, e também não tenha sobra em abundância, evitando capital de giro parado e risco de vencimento destes produtos (REDAÇÃO ONCLICK, 2020).

Os dados de venda podem auxiliar na compra, fazendo com que o exercício seja mais exato e menos intuitivo possível. A comparação de vendas em determinado período auxilia como base para a compra de produtos do período atual. É importante que seja analisado o mesmo período em relação ao mês ou ano, pois há divergências nas vendas devido à sazonalidade e épocas de pagamento de salários, portanto, estas datas especiais devem ser levadas em consideração (EQUIPE EGESTOR, 2020).

Outro ponto importante para gerir dados é possuir um controle de estoque, com ele é possível ter a informação quantitativa dos produtos e isto é uma base para se iniciar um processo de compra seguro com a menor margem de erro possível. Quando não há um estoque correto dos produtos armazenados a compra pode ser comprometida e feita de maneira equivocada, podendo provocar excesso de produtos ou a falta do mesmo. Para que o estoque esteja sempre atualizado é necessário realizar uma revisão periódica buscando estar

sempre o mais próximo possível do valor real armazenado. Estas revisões podem ser mensais, semanais ou até diárias, dependendo da estratégia e necessidade do lojista (EQUIPE LÍDER JR, 2020)

Para Marques (2009, p. 326) gestão de estoque significa:

Normalmente, os estoques representam um dos investimentos mais elevados nas contas que compõem a estrutura de capital de giro nas empresas simplificadas. Essas contas são representadas pelas aplicações em caixa, contas a receber e estoques. Em função desse alto investimento, o item estoque tem grande importância ao contexto da empresa. Portanto, quando o empresário for realizar compras para suprir as necessidades de sua empresa, deve analisar, para evitar que o entusiasmo do presente se transforme em problemas para o futuro (MARQUES, 2009).

O setor de compras está inter-relacionado com os níveis de estoque. A ele compete a tarefa de equilibrar a quantidade de materiais a serem comprados para que os demais departamentos da empresa se encontrem satisfeitos continuamente. É importante que se consiga otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoques (DIAS, 2005).

Independente da classe econômica do cliente, uma gestão correta de compras o agrada. A necessidade e o desejo do consumidor com maior poder aquisitivo é ter o produto sempre disponível, sem nenhuma ruptura nas prateleiras e ter disponível produtos de primeira linha, com qualidade superior. Isso só é possível quando a empresa pratica controle de estoque, prevê sua venda futura através de dados e realiza compras levando em consideração as informações extraídas dos mesmos. O comprador de menor poder aquisitivo também fica satisfeito com a gestão, pois possui a necessidade de produtos com preços menores. Para que a loja tenha um preço competitivo é necessário a gestão de dados, e o modo para se chegar a esse objetivo é realizar uma cotação onde os fornecedores lançam seus preços para seja escolhido aquele que fornece melhores condições, em termos de preço e prazo para pagamento. Tendo menor custo do produto, é possível aplicar uma margem de lucro justa, para sanar a necessidade do cliente, que é ter um bom produto com um preço acessível (DIAS, 2005).

A eficiência na gestão de dados possibilita redução de custo das mercadorias vendidas e impacta positivamente na capacidade de produzir lucro da empresa. Portanto, utilizando da gestão de dados na administração é possível transformar um processo que geralmente é visto como “hora de gastar” em oportunidade de lucrar. (MORAES, 2005).

### **3. GESTÃO DE DADOS NO PROCESSO DE VENDAS**

A gestão de dados influencia diretamente na quantidade de vendas. Isso porque, os dados e informações sobre a preferência dos clientes, tendências,

cultura regional entre outros aspectos são uteis para fisgar o cliente, influenciar sua primeira compra e fidelizá-lo. Cada parte deste processo depende da gestão de dados, pois, o objetivo de realizar a primeira venda para um cliente em potencial é alcançado quando se conhece a necessidade dele juntamente com suas preferencias e quando o cliente tem a informação sobre a disponibilidade do produto em seu estabelecimento. Portanto, é preciso ter produto que interesse ao cliente e promover seu negócio de maneira assertiva (PEPPERS e ROGERS, 2000, p. 8).

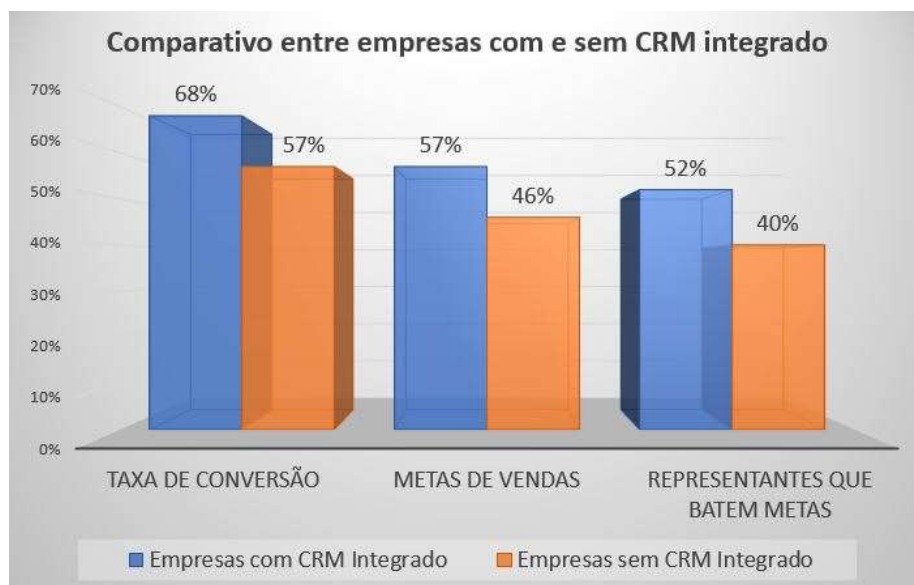
Com uma gestão de dados eficiente auxiliando as compras, a disposição de produtos com demanda hábil para venda e regular disponibilidade nas prateleiras serve como alicerce para que seja implementado o CRM, visando influenciar positivamente no relacionamento dos clientes com a empresa.

Kotler e Keller (2006, p. 151) fazem uma ligação entre gestão de informações e CRM:

Trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e todos os 'pontos de contato' com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Por ponto de contato com o cliente, entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou produto.

Os estudos do Aberdeen Group, divulgados pelo site Computer World deixam evidente que, a melhora do relacionamento com o cliente consequente da implementação do CRM e realização da gestão de dados traz bons resultados para empresa em diversas áreas, auxiliando no alcance de metas e cumprimento de objetivos. Como mostra a figura 01 abaixo:

**Figura 01: COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS COM E SEM CRM**



Fonte: PAULILLO (2016).

### 3.1. Gestão De Dados No Marketing

As redes sociais atualmente são responsáveis por armazenar grande volume de dados pessoais de seus usuários, sendo muitos deles sigilosos. Por isso, grandes quantias são gastas por empresas de grande porte como por exemplo o Facebook, que em 2018 aumentou seu investimento em aproximadamente 50% com relação ao ano anterior, passando a investir 31 Bilhões de dólares em segurança de dados (CAETANO, 2019).

Pela quantia investida para proteger as informações pessoais dos usuários nas redes sociais, pode-se mensurar o alto valor que os dados e informações têm no mercado atualmente. Destarte, o estudo de Daum (2003) reafirma a ideia da valorização dos dados, expondo números que evidenciam o crescimento dos ativos intangíveis dentro das empresas (Figura 02). Estes ativos incluem dados e informações qualitativas além recursos humanos especiais e outros ativos que não podem ser mensurados.

**Figura 02: IMPORTÂNCIA RESERVADA A ATIVOS INTAGÍVEIS NAS EMPRESAS 1982 - 2002**



Fonte: (DAUM, 2003)

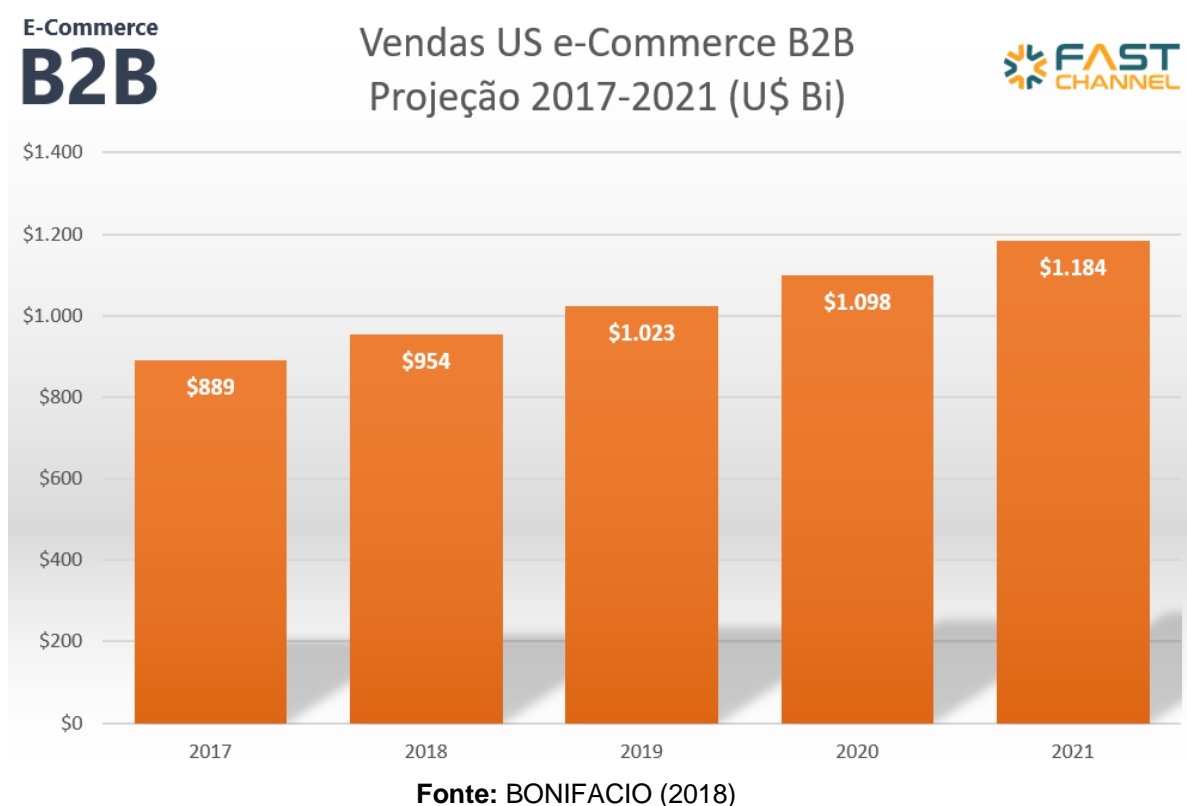
Como afirma Kotler (2006) “À medida que o ritmo de mudança acelera, as empresas não podem mais confiar em suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade.”

Os valiosos dados são utilizados nas redes sociais e na internet em geral para atingir com precisão clientes que possuem interesse em determinado tipo de produto ou serviço. São usados histórico de buscas e compras, análise do que é curtido e compartilhado nas redes sociais entre outras interações virtuais que são armazenadas como dados e transformadas em informações benéficas ao setor de marketing empresarial (REDAÇÃO E-COMMERCE BRASIL, 2017).

Todo tipo de produto é anunciado e vendido pela internet hoje e, o número de compras efetuadas por E-commerce tende a crescer nos próximos anos. A Figura 03 apresenta a projeção das vendas por e-commerce nos EUA, para 2017-2021, de acordo com a pesquisa feita pela B2BecNews.

Especialistas acreditam que a explicação para esta mudança e crescimento passa pelo desenvolvimento do BI – *Business Intelligence*, nas empresas. O gerenciamento de dados e pesquisas nas empresas fornecem uma grande riqueza informacional que possibilita as organizações atingirem os clientes da forma correta, com o produto certo. O BI reúne as informações que a empresa contém com outras informações colhidas através de pesquisas. Estes dados são estudados e utilizados de maneira a entender o comportamento do consumidor, seus gostos, tendências, necessidades, como e com o que o cliente tem ficado satisfeito atualmente.

**Figura 03:** Projeção de vendas por e-commerce nos EUA 2017-2021



#### 4. SEGURANÇA DE DADOS

Considerando o assunto tratado pelo trabalho, algumas cautelas e observações devem ser contempladas. Por exemplo, no e-commerce, que é a forma de vendas que obteve crescimento exponencial nos últimos anos, deve-se ter um cuidado adicional com os dados dos consumidores nas plataformas que a empresa utilizará. O vazamento de dados, é a falha de segurança que mais preocupa o usuário, levando em consideração tratar-se de um acesso indevido com fins ilícitos a provedores e plataformas eletrônicas para roubo de dados pessoais ou em vendas não autorizadas destes dados (BARRETO FILHO, 2019).

Ventura (2019) reafirma essa percepção quando diz no seu estudo que, unicamente no primeiro semestre de 2018, houveram 945 casos de violações de dados, em que aproximadamente 4,5 bilhões de dados foram vazados. Portanto, é de suma importância, o exercício de proteger os dados de todas as pessoas, entidades e parceiros em uma organização.

“Como a informação é um ativo importante para as organizações, que corre sérios riscos de ataques, é necessário que as organizações implementem planos de segurança da informação, para minimizar o impacto” (FERNANDES, 2014, p. 23), impacto esse que é difícil de se medir, pois pode implicar desde roubos de dados (como cartões de crédito) até à própria satisfação dos clientes (DUTTA e MCROHAN, 2002).

Esta questão de segurança de dados causa a preocupação de países e sociedades o que os leva a criar leis e regras para que a preservação de tais dados seja verificada. No Brasil, em 2018 foi criada a LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados (L13790, 2018), que prevê solução, em relação à preservação de dados.

A nova lei além de definir como os dados e informações pessoais devem ser coletados, acessados, mantidos e abordados seja em meio digital ou físico, por uma pessoa física ou jurídica, prevê punições severas em caso de descumprimento das normas estabelecidas. Essa nova legislação é resultado de projetos do governo brasileiro [...]. É um grande avanço no trato dos dados e uma convergência com a tendência do que está sendo aplicado mundialmente (MIRANDA, 2019, p. 3)

Portanto, nota-se que, com isso, entidades governamentais buscam encontrar mais formas de proteger os dados da população, a fim de minimizar riscos de vazamentos, roubos e furtos. Já partindo de outra perspectiva, em relação a gestão de dados, deve-se colocar em foco também à segurança dos dados internos das organizações.

Cada vez mais administradores estão confiando em plataformas digitais, para armazenar seus dados empresariais, dados muitas vezes confidenciais e de grande valor para as mesmas. Portanto, o cuidado e a segurança desses



dados são cruciais. Redação Terra (2018) reforça essa ideia quando alega que informações digitalizadas encontram-se presentes hoje em todas as empresas, abrangendo dados vitais para os processos, portanto essas informações precisam ser protegidas de maneira eficiente e eficaz.

“Quem dispõe de informações de boa qualidade, fidedignas, em quantidade adequada e no momento certo, adquire vantagens competitivas, mas a falta de informação dá brechas à erros e à perda de oportunidades.” (DRUCKER, 1993). Ou seja, nesse caso, uma gestão de dados ineficiente ou ineficaz, pode ser prejudicial para a empresa, trazendo malefícios algumas vezes irreversíveis.

Dessa forma, pode-se dizer que a “segurança da informação diz respeito à proteção de dados sensíveis, confidenciais ou simplesmente importantes para uma empresa. Seu objetivo é preservar o valor desses dados e manter sua integridade”. (REDAÇÃO TERRA, 2018).

Durbano (2019) aponta doze orientações que foram consumadas para auxiliar os administradores a otimizar seus sistemas com a finalidade de minimizar os vazamentos de dados das empresas. São elas: I - acompanhar as tendências e evoluções da área tecnológica; II - manter os softwares e drives atualizados; III - estabelecer controle de acesso para colaboradores, ou seja, colaboradores específicos tem acessos a dados específicos; IV - estabelecer bloqueio de sistemas de saída; V - criar políticas de segurança na empresa; VI - alinhar os processos às políticas de segurança; VII - treinar os colaboradores para medidas de segurança; VIII - possuir ferramentas de monitoramento; IX - utilizar criptografia de dados; X - utilizar empresas especializadas em segurança de informação para exercer essa função; XII - criar planos de contingências; e investir em backup (DURBANO, 2019).

Acredita-se que a gestão de dados eficaz e cuidadosa é crucial tanto para pessoa física quanto jurídica e que se os dados forem utilizados de forma incorreta podem acarretar inúmeros problemas para todos. Entretanto, observou-se que há meio reguladores para ajudar a prevenir vazamentos de dados pessoais e também meios para as empresas manterem seus dados protegidos.

## **5. GESTÃO DE DADOS NO ÂMBITO FISCAL.**

Torna-se necessária a gestão de dados no âmbito fiscal pelo fato da complexidade do sistema tributário brasileiro. As empresas são incumbidas por leis a manter seus arquivos fiscais devidamente regularizados para que governo possa recolher impostos de forma eficiente. Portanto, é necessário que as entidades tenham dados sobre entrada e saída de mercadorias, livro de registros e demais documentos fiscais. Estes dados devem ser repassados em

formato digital para garantir a exatidão e eficiência do processo (COMPILA SOLUÇÕES, 2018).

Toda e qualquer movimentação de mercadoria deve ser registrada, seja ela via cupom fiscal (via SAT) ou via NF-e (via SPED). Estas ferramentas foram criadas para que o governo federal tenha controle das transações realizadas no mercado em geral. Portanto, é obrigatório o alinhamento fiscal na empresa para que a mesma esteja regularizada a desempenhar sua função (SECRETARIA DA FAZENDA, 2020). Visto isso, há necessidade por obrigatoriedade federal de que a empresa disponha de mínima gestão de dados para se manter em funcionamento.

A gestão de dados no âmbito fiscal demanda seriedade e comprometimento da empresa na busca por manter a regularidade e prevenir autuações que podem prejudicar a imagem, a situação financeira e até a sobrevivência da organização. Portanto, afirma Di Pietro (2008, p. 690), o controle tem a finalidade de “assegurar que a Administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico, como os da legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação, impessoalidade”.

## 6. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo fazer uma revisão bibliográfica sobre a promoção e a utilização da gestão de dados nos processos de compra, de venda, no âmbito fiscal e na segurança de dados. Para isso, foi salientada a importância de comprar apenas o necessário e demandado pelos clientes, a importância de negociar com fornecedores para que se tenha preços competitivos, a efetividade da gestão de dados na melhora de relacionamento com o cliente, a evidencia do valor da informação sobre os clientes utilizada pelo marketing para uma abordagem mais assertiva, a obrigatoriedade da gestão no âmbito fiscal, além da necessidade de controle e segurança dos dados.

Conclui-se que, a gestão de dados é fundamental para o funcionamento das empresas varejistas, visto que, sem ela os processos organizacionais teriam que ser realizados de forma manual, sem controle e com menor número de informações que auxiliam na tomada de decisão. Ademais, a geração de informação através dos dados possibilita que a empresa atinja seus objetivos e tenha capacidade de aproveitar oportunidades na venda, compra, no âmbito fiscal e na proteção das informações.

## REFERÊNCIAS

BARRETO FILHO, Marcelo Vandrê Ribeiro. **Os Contornos Jurídicos da Lei Geral de Proteção de Dados Frente ao Consumo no Ambiente Virtual.**

2019. 51 f. TCC (Graduação). Universidade Federal da Paraíba, Santa Rita, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/16373/1/MVRBF27092019.pdf>>. Acesso em: 19 agosto. 2020.

BONIFACIO, Mauricio. **E-commerce B2b, o guia completo.** Disponível:

<http://www.universob2b.com.br/2018/04/27/e-commerce-b2b-o-guia-completo/>>. Acesso em 12 agosto. 2020.

CAETANO, Guilherme. **Facebook gasta 50% mais em 2018; foco foi infraestrutura e segurança.** Disponível em:

<https://www.sunoresearch.com.br/noticias/facebook-gasta-50-mais-seguranca/>>. Acesso 12 agosto. 2020.

COMPILA SOLUÇÕES. **Descubra como um ERP pode otimizar a gestão fiscal da sua empresa.** Disponível em: < <https://blog.compila.com.br/gestao-fiscal/>>. Acesso em 19 agosto. 2020.

DAUM, Jurger H. **Intangible Assets and Value Creation.** England, Editora John Wiley & Sons, 2003.

DIAS, M A P. **Administração de Materiais.** São Paulo, Editora Atlas, 2005.

Drucker, Peter. **Gerindo para o Futuro.** Difusão Cultural. Lisboa. 1993.

DURBANO, V. **Segurança da informação: o que é e 12 dicas práticas para garantir.** Eco It, 2018. Segurança Digital. Disponível em

<<https://blog.ecoit.com.br/seguranca-da-informacao/>>. Acesso em 20 ago. 2020.

Dutta, A., & McCrohan, K. **Management's role in information security in a cyber economy.** California Management Review, 2002, p.67-87.

EQUIPE EGESTOR. **O que é sazonalidade?.** Disponível em <

<https://blog.egestor.com.br/o-que-e-sazonalidade/>>. Acesso em 12 agosto. 2020.

EQUIPE LÍDER JR. **Controle de estoque: Como fazer na minha empresa?**

Disponível em: <[https://liderjr.com/blog/controle-de-estoque-como-fazer-na-minha-](https://liderjr.com/blog/controle-de-estoque-como-fazer-na-minha-empresa/?gclid=Cj0KCQjwgo_5BRDuARIsADDEntSHnBMBBoE7AuLhWevisn2zUPVYbH8fc0764bfhxZdcrHLNBoPF70oaAnfSEALw_wcB)

[empresa/?gclid=Cj0KCQjwgo\\_5BRDuARIsADDEntSHnBMBBoE7AuLhWevisn2zUPVYbH8fc0764bfhxZdcrHLNBoPF70oaAnfSEALw\\_wcB](https://liderjr.com/blog/controle-de-estoque-como-fazer-na-minha-empresa/?gclid=Cj0KCQjwgo_5BRDuARIsADDEntSHnBMBBoE7AuLhWevisn2zUPVYbH8fc0764bfhxZdcrHLNBoPF70oaAnfSEALw_wcB)>. Acesso em 22 julho. 2020.

FERNANDES, A. L. L. **Análise ao processo de gestão de palavras-chave num sistema informático e riscos inerentes.** 2014. 65f. Dissertação

(Mestrado em Estatística e Gestão da Informação) - Universidade Nova Lisboa, Lisboa, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de Um Empreendedor**. Paraná, 2009.

MORAES, André. **Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial**. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

PAULILLO, Gustavo. **O que é CRM**. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-crm/>>. Acesso em 12 agosto. 2020.

PEPPERS & ROGERS GROUP. CRM Series – Marketing 1to1®: **Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de CustomerRelationship Management**. 1ªed. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito Administrativo**. 21ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

REDAÇÃO E-COMMERCE BRASIL. **Consumo de vídeo online cresce mais de 90%**. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/consumo-de-video-online-cresce-mais-de-90-interesse-em-tv-paga-segue-timida-mostra-pesquisa-do-youtube/>>. Acesso em 12 agosto. 2020.

REDAÇÃO ONCLICK. **Entenda a importância da gestão de compras no varejo**. Disponível em: <<https://onclick.com.br/artigos/entenda-a-importancia-da-gestao-de-compras-no-varejo/>>. Acesso em 22 julho. 2020.

REDAÇÃO TERRA. **Entenda o que é segurança da informação e reduza riscos empresariais**. Terra. 2018. Disponível em:<<https://www.terra.com.br/noticias/dino/entenda-o-que-e-seguranca-da-informacao-e-reduzariscoempresariais,33a74eac2ad4a1b8023045001af70efapb2ew8ys.html>>. Acesso em 20 de agosto de 2020.

SECRETARIA DA FAZENDA. **Nota fiscal eletrônica**. Disponível em: <<https://www.nfe.fazenda.gov.br/portal/principal.aspx>>. Acesso em 19 agosto. 2020.

VENTURA, Ivan. **Dados Digitais: O novo ouro?**. Consumidor Moderno. 2019 Disponível em: <<https://digital.consumidormoderno.com.br/dados-digitais-o-novo-ouro-ed251/>>. Acesso em: 19 agosto. 2020.

---

## IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Leticia Tasso Marques

Paula Julio Silva

Thalisa Maria Jati Gilberto  
thalisa@facef.br

### 1. INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas representam e possuem uma grande importância na economia. Por meio delas surgem novas fontes de rendas, empregos, novos empreendedores no mercado, possuem alta influência no PIB.

O estudo é relevante e comprova que um dos fatores que influenciam e causam a mortalidade dessas Micro e Pequenas Empresas é a má gestão financeira. A falta de administração no Fluxo de Caixa dos negócios pode resultar em sérios problemas, causando a mortalidade dessas empresas.

É um problema comum entre vários empreendimentos, pois muitos possuem dificuldade em seguir o Demonstrativo Fluxo de Caixa diariamente e dar continuidade nas atividades empresariais.

O objetivo da pesquisa é fazer uma abordagem teórica e exemplificar o contexto fazendo com que as empresas saibam utilizar métodos de demonstrativos, os quais podem auxiliar a organização se manter estável financeiramente e com planejamentos futuros.

O artigo possui quatro seções incluída a introdução. Na primeira, aborda-se a importância das Micro e Pequenas Empresas para a economia. A segunda enfatiza o Fluxo de Caixa, seu conceito e sua influência na boa estruturação financeira da empresa, com exemplificação do Demonstrativo Fluxo de Caixa. O terceiro tópico relata-se a importância que o Fluxo de Caixa Possui nas Micro e Pequenas Empresas, tratando-se de uma estratégia essencial para o controle econômico e importante na tomada de decisões. No item quatro, retrata a mortalidade das empresas pela falta da gestão financeira, motivo em que muitas organizações não conseguem crescer ou até mesmo falham pela falta de administração financeira e o quanto o Fluxo de Caixa pode ser uma melhoria da gestão econômica em Micro e Pequenas Empresas.

## 2. A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE) PARA A ECONOMIA

Ao longo dos anos, a presença de Micro e Pequenas Empresas no Brasil tem se tornado mais evidente. Devido aos diversos fatores como desemprego, dificuldade financeira, capacidade de sobrevivência no mercado de trabalho, empresas são abertas pela necessidade de empreender.

O surgimento de pequenas empresas no mercado acelerou devido a necessidade de empreender e buscar seu próprio negócio. O novo começo de um mercado está diretamente ligado à criatividade, e o empreendedor precisa ser diferente e usufruir das oportunidades que surgem.

Considerando um dos pilares de sustentação da economia nacional, as Micro e Pequenas Empresas possuem um papel de grande importância para o crescimento econômico do país. Em função de seus números, capacidade e alcance, esse segmento proporciona formalização, empregos, rendas, inovações, investimentos.

No Brasil, empresas de pequeno porte representam um papel econômico e social de grande importância na vida nacional. Dados do Sebrae ([s.d.]) apontam que os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiros. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, resultado esse, que vem crescendo nos últimos anos.

As MPEs desenvolvem um papel importante na economia brasileira, segundo Sebrae, elas são as principais geradoras de riqueza no Comércio do Brasil e nos outros setores como Indústrias e Serviços.

O Sebrae mostra a participação dos pequenos negócios na economia do Estado de São Paulo, o quanto eles se destacam, de acordo com a figura 1:

**Figura 1 - Participação dos negócios na economia Estado de São Paulo**



Fonte: (SEBRAE, 2018).

Os pequenos negócios no Estado de São Paulo, são 98% das empresas, grande porcentagem, geram 50% dos empregos, 39% em folhas de salários e com participação de 27% no PIB.

### 3. FLUXO DE CAIXA

O conceito do demonstrativo fluxo de caixa possui vários termos a cerca do que se trata, todos descrevem como ferramenta necessária para uma gestão financeira, influenciando o controle, planejamento financeiro e meio essencial para as mais importantes tomadas de decisões do administrador. Assim, deve ser considerado de suma importância a administração financeira das empresas e até das pessoal. A ferramenta aborda o controle das entradas e saídas do dia a dia, meses e até anos, pois quanto mais conhecimento de dados tiver sobre o movimento financeiro, mais fácil será de atingir os resultados esperados e planejados.

Marion e Ludícibus (1999, p. 218) citam que o fluxo de caixa “evidencia o surgimento e a aplicação de todo o dinheiro que percorreu pelo caixa em um determinado momento e o resultado de fluxo.”

O fluxo é essencial para uma gestão na área financeira do negócio. Quando desenvolvido ele apresenta possibilidades aos administradores em compreender a relação entre o caixa e lucro, podendo diferenciar o resultado financeiro e o resultado econômico.

Para atingir os resultados esperados, o gestor precisa seguir corretamente as obrigações, tais como relatar todas a entradas e saídas de caixa, demais alterações financeiras e a capacidade que a empresa possui de investir ou cortar gastos desnecessários, entre outras diversas ferramentas. Cabe ao administrador, realizar o movimento de caixa e manter as informações atualizadas, para ter um total de dados necessários na tomada de decisões, o que pode resultar em um crescimento do negócio ou falência.

O trabalho acontece, com a intenção de afeiçoar-se de forma segura o futuro da empresa. É desenvolvido, por meio de planilhas, sejam elas no papel ou *softwares*. Apesar de se aprezer algo fácil e prático, muitas empresas possuem dificuldade em colocar em prática, o que resulta em uma má gestão enfrentada por muitos administradores. Segundo a pesquisa, o Sebrae mostra, de acordo com a Figura 2:

**Figura 2:** Prática dos empreendedores brasileiros



Fonte: (SEBRAE, 2016a).

A figura 2 demonstra, por meio da pesquisa realizada, que muitos empreendedores utilizam-se de planilhas para controlar seus fluxos de caixa, mas ainda existe a falta de planejamento, controle e a separação do dinheiro pessoal e da empresa.

Ao usar a ferramenta do fluxo de caixa e compreender o caixa do negócio, no presente o futuro da empresa, nota-se melhoria nas tomadas de decisões, esforços em diminuir receitas, aumentar despesas e outras várias vantagens, como mostra o (SEBRAE, 2016a):

- Evitar a retirada de dinheiro do caixa que comprometa pagamentos futuros;
- Saber antecipadamente quais os períodos com maior necessidade de dinheiro;
- Direcionar as promoções para períodos em que haja a maior necessidade de dinheiro no caixa; e
- Ajustar a relação entre os prazos de pagamento de fornecedores e recebimento dos clientes.

A partir disso, pode-se perceber que o empreendedor não só possui uma visão geral sobre a situação da empresa, mas também um equilíbrio financeiro entre a entrada e saída de recursos, da atual situação em um determinado momento.

Na planilha 1 apresenta-se um modelo de planilhas de fluxo de caixa para as MPEs:



**Planilha 1 – Planilha de fluxo de caixa**

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA				
	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	1	1	2	2
<b>ENTRADAS</b>				
Previsão de recebimento vendas				
Contas a receber-vendas realizadas				
Outros recebimentos				
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SAÍDAS</b>				
Fornecedores				
Folha de pagamento				
INSS a recolher				
FGTS				
Retiradas sócios				
Impostos s/ vendas				
Aluguéis				
Energia elétrica				
Telefone				
Serviços contabilidade				
Combustíveis				
Manut. de veículos				
Manutenção fábrica				
Despesas diversas				
Férias				
13º salário				
Verbas para rescisão				
Empréstimos bancários				
Financiamentos equip.				
Despesas financeiras				
Pagamento novos empréstimos				
Outros pagamentos				
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>			0,00	0,00
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>				
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: (SEBRAE, [s.d.]).

#### **4. A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

O fluxo de caixa é uma estratégia essencial para o controle econômico de qualquer empresa, principalmente em Micro e Pequenas, cujo objetivo é ter um controle de caixa para o crescimento do negócio.

O fluxo de caixa deve ser utilizado como forma de planejamento e controle nas MPE's. É a forma mais eficaz de ver as movimentações financeiras, pois às vezes a empresa dá lucro, porém, acaba se endividando mais e mais. Deve ser utilizado o livro caixa, pois nele contém tudo de maneira histórica e cronológica as informações financeiras da empresa. Muitas MPE's não controlam seu fluxo de dinheiro, então apela para bancos, antecipações de créditos como refugio para repor seu capital de giro, pagando assim, juros exorbitantes no mês (DA ROSA, [s.d.]).

É necessário que a empresa controle o seu empreendimento através do demonstrativo, em busca de um trabalho muito bem aplicado, para que se consiga visualizar questões diversas sobre a empresa. Uma vez que o fluxo de caixa é bem estruturado, consegue gerar estratégias que ajudam a nortear a gestão financeira e o futuro da empresa.

Dependendo do porte da MPE, a atividade da empresa abrangerá etapas diferentes. Negócios que executam atividades sujeitas a grandes mudanças tendem a trabalhar com estimativas a curto prazo (diariamente, semanalmente, mensalmente), já em outros casos, o volume de venda é estável e o projeto de fluxo de caixa se desenvolve em um período mais longo (semestral, anual).

A atuação e desenvolvimento do fluxo de caixa se transforma conforme a necessidade e objetivo na obtenção de resultados. Dependendo da política e metas da empresa, as decisões integram e influenciam de forma coerente.

No desenvolvimento do projeto estratégico, as empresas traçam um planejamento de estrutura organizacional financeira na qual será sempre analisada, para que sejam exploradas as oportunidades e ameaças, pontos fracos e fortes, a capacidade de investir tranquilamente ou com riscos, identificar recursos disponíveis, operar de maneira mais clara e objetiva possível.

Com objetivo principal de estabelecer o caminho financeiro a ser seguido, muitos empreendimentos terão possibilidade de maior visibilidade de mercado e isso influenciará de forma positiva nos negócios. O fluxo de caixa desenvolverá da melhor maneira possível, influenciando e trazendo boas oportunidades de crescimento.

No entanto, os capitais das Micro e Pequenas Empresas são limitados e o administrador precisa de um maior controle e informações como no fluxo de caixa, para um bom retorno financeiro.

A finalidade é exatamente essa, de trabalhar números mais próximos a realidade da empresa e para isso é preciso de muito planejamento e competência, para assim alcançar uma boa gestão financeira.

## 5. MORTALIDADE DAS EMPRESAS PELA FALTA DE UMA GESTÃO FINANCEIRA

No Brasil, o índice da mortalidade das empresas ainda é bem significativo, principalmente quando se refere ao estágio inicial do negócio. A quantidade de novas empresas aumentou, ao mesmo tempo muitas fecharam suas portas.

As maiores dificuldades que pequenos empreendedores enfrentam são relacionadas aos fatores econômicos e a inexperiência no mercado. Para Chiavenato (2008), a taxa de mortalidade de empresas novas se deve aos vários desafios. O autor cita as causas da mortalidade, apresentadas no Quadro 1:

**Quadro 1 - As causas mais comuns de falhas no negócio**

Inexperiência – 72%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incompetência do empreendedor</li> <li>- Falta de experiência de campo</li> <li>- Falta de experiência gerencial</li> <li>- Experiência desequilibrada</li> </ul>
Fatores Econômicos– 20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucros insuficientes</li> <li>- Juros elevados</li> <li>- Perda de mercado</li> <li>- Mercado consumidor restrito</li> <li>- Nenhuma viabilidade futura</li> </ul>
Vendas insuficientes – 11%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraca competitividade</li> <li>- Recessão econômica</li> <li>- Vendas insuficientes</li> <li>- Dificuldades de estoque</li> </ul>
Despesas excessivas – 8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dévidas e cargas demasiadas</li> <li>- Despesas operacionais</li> </ul>
Outras Causas – 3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negligência</li> <li>- Capital insuficiente</li> <li>- Clientes insatisfeitos</li> <li>- Fraudes</li> <li>- Ativos insuficientes</li> </ul>

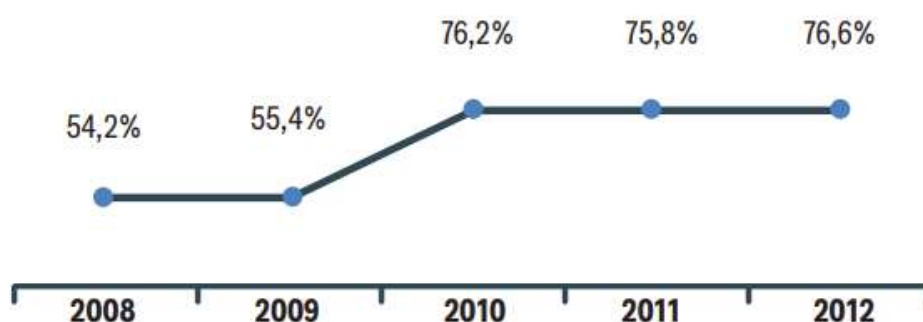
Fonte: (CHIAVENATO, 2008).

Consegue-se notar, segundo o quadro 1, que a falta de experiência do administrador é a causa mais relevante das falhas ocasionadas pela empresa. Em segundo, os fatores econômicos apresentam papel fundamental no conceito de relevância para a sobrevivência da empresa. E os

outros fatores que são ocasionados pela falta estudos, conhecimento e vivência de mercado.

O Sebrae acompanha o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas e suas taxas de mortalidade. Observa-se, que na Figura 3, a mortalidade das empresas vem reduzindo na medida em que os incentivos vão acrescentando, junto ao entendimento e planejamento adquiridos vão sendo obtidos.

**Figura 3 - Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos: Evolução no Brasil**



Fonte: (BEDÊ, 2016).

De acordo com o curso financeiro do Sebrae, a gestão financeira é o coração de um negócio. Todo empreendedor possui a obrigação de controlar corretamente as atividades financeiras da empresa, para que ela permaneça no mercado e ganhe forças para crescer.

As informações de toda administração de finanças, começam a partir do momento em que a empresa possui dinheiro, o quanto ela pode investir, o que economizar, seu controle de caixa, o que entra e sai; são processos de gerenciamento de registro de informações com objetivo de um melhor resultado e solução de problemas. O Sebrae (2016b) explica: “Isso tudo está relacionado com a gestão financeira, que é o processo de registrar e gerenciar informações financeiras com o objetivo de manter resultados satisfatórios, obter melhores resultados e corrigir os problemas financeiros.”

O controle da gestão financeira permite à empresa que ela saiba e consiga controlar todo o seu caixa. Ela é capaz de informar sobre quais medidas certas ela poderá adotar, o que poderá acontecer em um futuro e ter segurança nas decisões. Todos empreendimentos buscam o crescimento, e para isso, a aplicação de gestão é essencial. O investimento pode trazer bons frutos para o futuro da empresa. A ferramenta fluxo de caixa, é um possível

investimento na melhoria da gestão financeira das Micro e Pequenas Empresas.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi apresentar uma abordagem teórica sobre Fluxo de Caixa com enfoque em Micro e Pequenas Empresas. O quanto pode ser uma ferramenta importante em um pequeno negócio, evidenciando que em um planejamento de gestão financeira quando bem elaborada poderá trazer excelentes resultados e boa orientação para a tomada de decisões.

Após análise, ficou evidente que as Micro e Pequenas Empresas possuem grande importância na economia. O quanto esse tipo de negócio desenvolve um papel importante na geração de empregos, riquezas e principalmente com grande participação no PIB.

O presente estudo evidenciou principalmente o Fluxo de Caixa e a sua importância nas Micro e Pequenas Empresas, mostrando demonstrativos e as vantagens que podem influenciar os negócios quando bem aplicado, possibilitando crescimento ou, no caso de sua má utilização ou não utilização, gerando uma possível mortalidade da empresa.

Dessa forma, conclui-se que muitas empresas falham com suas gestões financeiras, podendo acarretar a falência e mortalidade. Ao aplicar um controle de Fluxo de Caixa, existem maiores chances de crescimento e prosperidade nas empresas.

Uma possibilidade de pesquisa futura é a elaboração de pesquisa de campo a ser feita nas empresas calçadistas da cidade de Franca-SP, aplicando questionários para analisar a utilização do Fluxo de Caixa e sua importância nas empresas. Poder-se-ia determinar o tamanho da empresa analisada, a fim de delimitar um objeto de pesquisa mais minucioso.

## REFERÊNCIAS

BEDÊ, M. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DA ROSA, E. **O Fluxo de caixa nas micros e pequenas empresas** ECR Consultoria, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.ecrconsultoria.com.br/pt-br/insights/artigo/gestao-financieira/o-fluxo-de-caixa-nas-micros-e-pequenas-empresas>>

MARION, J.; LUDÍCIBUS, S. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Caderno de Ferramentas**, 2016a.

SEBRAE. **E-book: Fluxo de caixa**. [s.l: s.n.].

SEBRAE. **Panorama dos Pequenos Negócios.**, 2018.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil****Mercados e Vendas**, [s.d.]. Disponível em:

<<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 jul. 2020<sup>a</sup>

SEBRAE. **Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa****Financeiro**, [s.d.]. Disponível em: <Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa>. Acesso em: 8 mar. 2020<sup>b</sup>

---

**MERCADO FINANCEIRO: investimento além da poupança**

Aléxia Sabrina Aparecida Lara  
alexiasabrinalara1997@hotmail.com

Chaieny Gabriely dos Santos  
chaienysantos19@gmail.com

Samuel Antônio Cintra  
samuelantoniocintra@hotmail.com

Flávio Henrique De Oliveira Costa

**1. INTRODUÇÃO**

O presente artigo visa orientar investidores a respeito da importância de ter uma carteira de investimento diversificada. O Mercado Financeiro é um assunto de extrema relevância, principalmente no atual cenário de pandemia. De acordo com a Bovespa, principal órgão que regulamenta o mercado financeiro no Brasil, cerca de 1,4% de brasileiros possuem investimentos aplicados na bolsa de valores, este número é pequeno se comparado com outros países.

De acordo com o Fly e Parker (2020) nos Estados Unidos, cerca de 52% dos americanos possuem algum nível de investimento, este número é ainda maior para americanos que têm uma renda superior a U\$100.000 dólares anuais, isso mostra que o brasileiro tem pouco acesso a informações sobre o mercado de investimentos.

Investir deixou de ser burocrático, com pequenas ações uma pessoa pode aplicar seus recursos em diversos tipos de ativos, sendo eles de renda fixa ou renda variável, visando uma maximização de seu patrimônio. A economia mundial tem se alterado de forma acelerada nos últimos anos, o que gera a necessidade de ajuste para se manter no mercado competitivo atual. Justifica-se o desenvolvimento desse artigo a partir da necessidade em se averiguar quais investimentos podem ser utilizados pela pessoa física com o intuito de agregar rentabilidade ao seu capital, principalmente com foco na diversificação desses investimentos. O trabalho, dessa forma, buscou responder a seguinte questão problema: Quais tipos de investimentos podem ser aplicados à pessoa física?

O objetivo deste artigo é compreender o conceito de mercado financeiro e como funciona sua aplicação e execução, servindo de orientação para investidores com foco na criação de uma carteira de investimento diversificada, além da poupança visando à liquidez, a rentabilidade e minimizando os riscos.

Como método de desenvolvimento, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, estudos em livros, periódicos e sites, visando ampliar o conhecimento a respeito dos diversos tipos de investimento adequados às pessoas físicas.

O mercado financeiro traz um leque de oportunidades que serão expostos no desenvolvimento. Essa pesquisa se estrutura em algumas seções: Mercado Financeiro, sistema financeiro nacional, CMN (Conselho Monetário Nacional), a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e o BACEN (Banco Central do Brasil), abordando os produtos financeiros, como mercado de renda fixa e renda variável que são oferecidos pelas corretoras de investimentos.

## **2. MERCADO FINANCEIRO**

### **2.1. Sistema Financeiro Nacional (SFN)**

De acordo com Assaf Neto (2005), o sistema financeiro nacional pode ser entendido como um conjunto de instituições financeiras que visam em última análise transferir recursos dos agentes econômicos (pessoas, empresas, governo) superavitários para os deficitários. Estas instituições devem permitir, dentro das melhores condições possíveis, a realização dos fluxos de fundos entre tomadores e poupadores de recursos na economia.

Por outro lado, na visão de Fray (1961) a estrutura do mercado financeiro é caracterizada por aspectos quantitativos e qualitativos. Dessa maneira, pode-se configurar o número de indivíduos e as dimensões das atividades por eles exercida, o número e o volume de títulos “primários” e “indiretos” existentes; entre os aspectos qualitativos pode-se figurar os tipos de indivíduos, instituições financeiras e outras, de títulos, a modalidade em que são procurados ou oferecidos os meios de financiamento ocorrentes a atividade produtiva.

Conforme descrito por Almeida (2008) compreende-se (SFN) é um conjunto de instituições financeiras, que gerem a política e a instrumentação econômica - financeira de um país. Portanto, as definições advindas dos atores em questão delimitam a importância no que tange a compreensão deste sistema.

A necessidade de conhecimento do SFN é crescente ao longo do tempo, explicada pela importância que exerce na economia e segmentos empresariais de um país, como também pela complexidade que suas operações vêm apresentando. O SFN é composto por órgãos públicos e privados sendo o Conselho Monetário Nacional (CMN) o órgão máximo normativo que viabiliza a relação entre agentes carente de recursos e agentes



capazes de gerar poupança, construindo assim condições de financiar o crescimento da economia.

## **2.2. Estrutura Do Sistema Financeiro Nacional (SFN)**

Segundo Assaf Neto (2005), o sistema financeiro nacional foi estruturado e regulado pela lei de reforma bancária de (1964), lei do mercado de capitais (1965) e lei de criação dos bancos múltiplos (1988). É constituído por todas as instituições financeiras, públicas ou privadas, existentes no país. Além disso, o SFN é subdividido em dois sistemas: normativo e intermediação financeira.

O subsistema normativo é responsável pelo funcionamento do mercado financeiro e de suas instituições, fiscalizando e regulamentando suas atividades por meio principalmente do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil (BACEN). A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é um órgão normativo de apoio ao SFN, atuando mais especificamente no controle e fiscalização do mercado de valores mobiliários (ações e debêntures). Em relação à estrutura pontua-se que:

A adaptação contínua da estrutura do mercado financeiro, no entanto, não é só uma consequência da dinâmica do sistema, mas frequentemente uma condição para que os movimentos dele apresentem características determinadas. Deixando de lado os problemas relativos às oscilações de período curto de sistema, (as chamadas flutuações cíclicas) pretendemos referir-nos ao ato de que busca contínua de modos para reduzir os riscos pode ser uma condição importante para a realização de um processo de desenvolvimento no período longo (FRAY, 1961, p.36).

## **2.3. Conselho Monetário Nacional (CMN)**

Segundo Neto (2005), o CMN é um órgão normativo e não desempenha atividades executivas, processa o controle do SFN, influenciando as ações dos órgãos normativos por exemplo: O BNDES que além de assumir funções de legislativo das instituições públicas e privadas ele está revestido de amplas atribuições que tem por finalidade principal a formulação de toda a política de moeda e de crédito, objetivando atender aos interesses econômicos e sociais do país, a seguir serão expostas algumas destas atribuições:

- Fixar diretrizes e normas de políticas cambial, assim como a regulamentação das operações de câmbio visando o controle da paridade da moeda e o equilíbrio do balanço de pagamentos;
- Regular taxas de juros praticadas pelas instituições financeiras;
- Regular a constituição e o funcionamento;

- Criar diretrizes por determinações de índices e normas para contabilização;
- Criar medidas de prevenção de desequilíbrio econômico ou surto inflacionário;
- Disciplinar o crédito e orientar as instituições financeiras no que se refere à aplicação de recursos com o objetivo do crescimento equilibrado da economia;
- Regular operação de redescontos no âmbito do mercado aberto;

O CMN é composto pelo Ministro da Fazenda, pelo Ministro do Planejamento e pelo Presidente do Banco Central do Brasil. Tendo algumas comissões consultivas sendo: bancária, mercado de capitais e mercados futuros, crédito rural e crédito industrial, política monetária e cambial e etc.

De acordo com Kelly (2008), a CMN também é uma autarquia vinculada ao ministério da fazenda, porém sem subordinação hierárquica, com personalidade jurídica e patrimônio próprio, dotada de autoridade administrativa independente, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes, e autonomia financeira e orçamentária.

#### **2.4. Banco Central do Brasil (BACEN)**

Neto (2005) define que o BACEN como o principal órgão fiscalizador do sistema financeiro nacional cabe a ele definir regras, limites e condutas das instituições financeiras entre suas principais atribuições estão:

- Fiscalizar as instituições financeiras, aplicar penalidades;
- Conceder autorizações no que se refere a funcionamento, instalação ou transferência de sedes ou fusão e incorporação;
- Executar a emissão do dinheiro e controlar a liquidez do mercado;
- Efetuar controle de crédito, de capitais estrangeiros e receber os depósitos compulsórios dos bancos.

#### **2.5. Comissão de Valores Mobiliários (CVM)**

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) faz a normatização e controle de valores mobiliários, é uma autarquia e está vinculada ao poder executivo ela age sob a orientação do CVM é administrada por um presidente e quatro diretores nomeados pelo Presidente da República.

O controle do mercado de valores mobiliários, representado principalmente por ações, partes beneficiárias e debêntures outros títulos

emitidos pelas sociedades anônimas e autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional.

Assaf Neto (2005) faz a seguinte definição da atuação da CVM:

A atuação da CVM abrange, dessa formula, três importantes segmentos do mercado: (a) instituições financeiras do mercado; (b) companhias de capital aberto, cujos valores mobiliários de sua emissão encontram-se em negociação em Bolsas de Valores e mercado de balcão; (c) investidores, à medida que é seu objetivo atuar de forma a proteger seus direitos. (NETO, 2005,p.85).

Observa-se assim que as funções básicas da CVM são: estimular o funcionamento das bolsas de valores e instituições operadoras do mercado acionário, promover medidas incentivadoras a canalização de recursos ao mercado em bases eficientes e regulares assegurar a regularidade das operações de compra e venda de valores mobiliários e promover a evolução dos negócios e dar proteção aos investidores do mercado.

## **2.6. Investidor Pessoa física**

Bovespa (2020) descreve as etapas necessárias para iniciar um investimento. Inicialmente é necessário ter uma conta corrente em banco, adiante você terá que procurar uma corretora de valores membro da Bovespa, estas são as únicas autorizadas a negociar na Bovespa. Não é preciso ser milionário para negociar na bolsa o que vem ficando mais nítido a cada dia para os investidores nacionais com o avanço da tecnologia e a propagação em massa de informações, o mercado vem se mostrando como um forte captador de recursos destes novos investidores que estão começando a operar.

A faixa etária de 25 a 39 anos teve uma evolução de 21 pontos percentuais de 2017 para cá. A faixa que antes representava 28% de todas as pessoas físicas, hoje representa 49%. “Ainda é muito cedo para concluirmos que esse movimento será contínuo, mas, de qualquer forma, traz um quadro positivo e sinais de que talvez estejamos tendo uma mudança geracional quando falamos de investimentos no Brasil”, afirma Paiva.

### **2.6.1. Tipos De Investidores**

Diante dos dados de Kelly (2008), os investidores têm seu perfil definido em três níveis basicamente são:

Investidor moderado: É o que prefere a segurança da renda fixa, mas também quer participar da rentabilidade da renda variável este mesmo busca segurança, mas quer retornos acima da média.

**Investidor conservador:** Aquele que tem poucos recursos e tem medo de perder o que tem assim aplica na poupança também pode ser considerado conservador.

**Investidor agressivo:** O que busca a rentabilidade que a renda variável pode oferecer no médio e longo prazo é o mais corajoso em assumir riscos no intuito de melhores resultados.

De acordo com Bovespa (2020) são exemplos de ações que esse investidor pode ter: fundos de ações, em clube de investimentos em todos estes cenários quem decide à hora de comprar e vender os ativos sempre será o investidor. Em detrimento as orientações de especialistas e profissionais que atuam no mercado financeiro os investidores devem sempre se pautar do conhecimento para uma tomada de decisão diante dos estudos o básico para os investidores, é que tenham competência de fazerem a análise fundamentalista e técnica da empresa escolhida para ser sócio. Assaf Neto (2005) destaca que:

A decisão de investir em ações deve ser procedida de uma análise das expectativas dos rendimentos a serem auferidas ao longo do prazo de permanência em determinada posição acionária e, também, da valorização que venha a ocorrer nesses valores mobiliários. Em verdade a principal tarefa de um investidor centra-se na avaliação do retorno esperado de seu capital aplicado, o qual deverá ser condizente com o risco assumido. (ASSAF NETO, 2005.p.293).

Conforme descreve Semezzato (2020) são cinco os conceitos fundamentais para identificar oportunidades de investimentos a partir da leitura de gráficos dos preços dos ativos negociados em bolsa, são eles:

- **Candlestick:** são representações gráficas do comportamento do preço de um ativo em determinado período de tempo, é por meio dos desenhos formados pelas variações dos *candles* que se torna possível analisar qual é o melhor ativo para investir. Semezzato (2020) afirma que “Os *candles* são usados tanto para *swing trade* como para a *day trade*, sendo que a diferença está no período de tempo analisado. No *swing trade*, nós analisamos a variação dos preços ao longo dos dias enquanto no *day trade* focamos mais nas variações dentro do mesmo pregão”.
- **Fundos e Topos:** chama-sede topo o movimento mais alto de um ativo e de fundo o maior movimento de baixa. Se em um determinado período um ativo oscila entre R\$10,00 e R\$12,00 define-se este como fundo e topo respectivamente é fundamental que o operador entenda este conceito para que consiga realizar operações de forma automática e independente.
- **Gaps:** São os espaços em branco que se formam em alguns gráficos. Eles representam uma faixa de preço que não teve negociação e, geralmente ocorre quando alguma coisa que pode afetar o preço do

ativo no período em que não havia negociação na bolsa, esses *gaps* costumam aparecer em gráficos diários (*GAP* de abertura) e afetam mais as operações de *swing trade*. Funciona assim: antes do mercado abrir, os operadores já começam a organizar várias ordens de venda ou compra dependendo do acontecimento e isso afeta o nível de preço do ativo logo no momento da abertura do mercado, formando um *GAP*.

- **Tendência:** Pode ser definido como o movimento de ziguezague dos preços exemplo um gráfico apresenta topos e fundos cada vez mais altos, então você pode afirmar que tem uma tendência de alta acontecendo ali, pode ocorrer uma laterização, o preço se comporta em uma tendência definida este mostra que o mercado está indeciso sobre aquele ativo.
- **Stop:** O *stop* nada mais é do que uma ferramenta de segurança para o investidor. Com ele você consegue entrar em uma operação sabendo o quanto você espera ganhar e limitar o quanto você pode perder.

### 3. RENDA VARIÁVEL

#### 3.1. O Que São Ações?

De acordo com o Portal do Investidor, ação é a menor parcela do capital social das companhias ou sociedades anônimas. É, portanto, um título patrimonial e, como tal, concede aos seus titulares, os acionistas, todos os direitos e deveres de um sócio, no limite das ações possuídas.

Ainda de acordo com o Portal do Investidor uma ação é um valor mobiliário. No entanto, apesar de todas as companhias ou sociedades anônimas terem o seu capital dividido em ações, somente as ações emitidas por companhias registradas na CVM, chamadas companhias abertas, podem ser negociadas publicamente no mercado de valores mobiliários. Assim que um investidor adquire uma ação, ele conseqüentemente se torna sócio da empresa, devendo então acompanhar todos os passos que ela dá, na expectativa que haja uma estratégia de sucesso. As ações podem proporcionar ganhos mútuos ou fracassos incalculáveis, por isso é necessário muito estudo e dedicação para saber a hora que se deve comprar ou vende-las.

Segundo Neto (2005) as vantagens dos investidores na aquisição de ações podem ser definidas em quatro itens: A) dividendos: é uma parte dos resultados da empresa distribuída aos acionistas sob a forma de dinheiro, obrigatório fixado em lei, conjuntamente a os juros sobre o capital próprio como forma adicional de remuneração aos acionistas este pagamento é facultativo. B) bonificação: é a distribuição gratuita aos acionistas de novas ações proporcionais as suas participações, emitidas em função de aumento de capital

quando há incorporação de reserva. C) valorização: os subscritores de capital podem beneficiar-se com a valorização das ações no mercado. D) direito de subscrição: os atuais acionistas tem o direito prévio de ser consultado em todo aumento de capital.

### **3.2. Tipos De Ações**

De acordo com Luquet e Rocco (2007) existem dois tipos de ações, são elas as ordinárias (ON) e as preferências (PN). As ações ordinárias aquelas que conferem a seus detentores o direito ao voto nas assembleias da empresa. Os detentores desse tipo de ação também usufruem do *tagalong*, que é o direito de receber pelas ações 80% do valor pago ao controlador, no caso da venda da empresa. No Brasil, as ações ordinárias ainda têm pouca liquidez no mercado, ou seja, a maior parte delas está retida nas mãos do acionista controlador da empresa. Isso acontece porque muitos empresários, para não perder o comando de seus negócios evitam negociar ações ON na Bolsa, assegurando para si pelo menos 51% desses papéis (ou seja, a maioria do capital da empresa).

Ao contrario das ações ON, as ações PN não dão direito ao voto. No Brasil, as ações PN são as de maior liquidez, uma vez que permitem ao empresário emitir papéis, captando recursos no mercado, sem precisar ter sócios com direito a voto. Com isso, não se expõe ao risco de perder o controle da empresa. Os acionistas preferencialistas têm prioridade no recebimento de dividendos pagos pela companhia, quando obtém lucro. (LUQUET E ROCCO, 2007, p. 24).

### **3.3. Compra E Venda De Ações**

Conforme é descrito por Bertolo (2019), o preço das ações está diretamente relacionado à oferta e à procura. Quando as perspectivas de crescimento dos lucros de uma empresa aumentam, ampliando suas chances de valorização no mercado, a procura pelas ações da empresa também cresce e, conseqüentemente, seu preço. As perspectivas envolvem fatores como a política econômica, estratégias da empresa, lançamentos, inovações tecnológicas e aumento da competitividade dentro de seu setor. Fusões, aquisições ou a possibilidade de fechamento de capital (recompra de todas as ações em circulação no mercado) também influenciam no preço das ações. Lotes redondos e fracionados.

Ao comprar ações na bolsa de valores por meio de corretoras é preciso determinar a quantidade de ações, isto é, os lotes que se quer adquirir. Em geral são negociados lotes com 1.000 ações. Isso significa que o preço de negociação em bolsa se refere a 1.000 ações. Apenas algumas ações são negociadas em lotes unitários. Os lotes fechados são chamados no mercado

de lotes redondos. Há ainda a opção de compra de lotes menores do que os mínimos. São os lotes fracionados. O mercado fracionário tem liquidez menor, além de preços menos atraentes para o investidor.

#### **4. HOME BROKER**

De acordo com Gutman, Joia e Moreno Jr (2014) o *Home broker* é um sistema oferecido pela Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA) utilizado para conectar usuários ao pregão eletrônico no mercado de capitais. Usado como instrumento para negociação no mercado de capitais via internet, ele permite que sejam enviadas ordens de compra e venda por meio do site de uma corretora na internet. É uma forma de negociação de papéis em bolsa de valores por meio de ordens emitidas em meio eletrônico para corretoras de títulos mobiliários regularmente credenciados. É a tecnologia que proporciona acesso a negociações em renda variável por meio da rede mundial de computadores. Envolve desde o desenvolvimento de códigos fonte, *web sites*, plataformas de negociação, até as conexões com as devidas entidades de negociação.

##### **4.1. Análise Técnica E Fundamentalista**

Quando o investidor adquiriu um pouco mais de experiência para investir, o mesmo aprende a analisar a renda variável de forma gráfica, utilizando dois tipos de análise, que são a técnica e a fundamentalista.

Pinheiro (2018) descreve da seguinte forma:

Análise técnica: busca padrões previsíveis e recorrentes nos preços das ações, através de gráficos. Para a técnica, os preços apresentam movimentos lentos e graduais de mudança, o que permite que você possa realizar ganhos quando há uma valorização da sua ação ou evitar um prejuízo, caso possa antecipar-se a uma possível queda do preço de sua ação.

Análise fundamentalista: busca compreender as informações do seguimento da sociedade anônima, bem como seus demonstrativos contábeis, com o objetivo de prever o comportamento do desempenho futuro da empresa. Isso permite que você possa realizar ganhos ao comprar ações de empresas com perspectivas de crescimento. (PINHEIRO, 2008, p. 78).

##### **4.2. Fundo De Investimento**

Segundo Anbima (2020), investimento são instrumentos de formação de poupança muito interessantes para grandes e pequenos investidores. Com aplicações muitas vezes de pequeno valor, um investidor pode aplicar em um Fundo de Investimento e ter acesso aos mercados financeiros e de capitais em negociações à vista em mercados futuros e de derivativos, geralmente acessíveis apenas a grandes investidores e

especialistas do setor. Dessa forma, a aplicação de um Fundo de Investimento permite a diversificação mesmo para investimentos de pequenas quantias.

A diversificação é um dos princípios básicos da administração de investimentos. Em resumo, a diversificação estabelece que, para diminuir os riscos, os investidores devem escolher investimentos (ativos) que tenham comportamentos diferentes as mudanças nos mercados.

Independentemente da situação econômica é necessário que os investidores estejam sempre bem informados, garantindo uma assertividade maior em suas decisões. Todavia, esse “conhecimento de causa” é mais importante em períodos em que a segurança da renda fixa já não remunera de forma tão generosa. Ou seja: para tentar ganhar mais com suas aplicações, é conhecer os variados produtos que o mercado de investimentos pode oferecer, bem como entender os riscos de cada um e a sua capacidade de conviver com eles, isso é essencial para não haver decepções.

## **5. Renda Fixa**

### **5.1. Caderneta De Poupança**

Segundo Neto (2005) a caderneta de poupança é uma alternativa de aplicação bastante conservadora onde o governo garante os depósitos até um certo limite, tem baixa remuneração se comparado a outros ativos no mercado. A sua vantagem é a isenção do imposto de renda. Os rendimentos da caderneta de poupança são creditados na data de aniversário da conta a cada mês ou trimestre.

De acordo com Trevizan (2019) 65% das pessoas que guardam dinheiro escolhem a poupança, diz a pesquisa, medo e costume estão entre as justificativas e a segunda forma de poupar o dinheiro é deixar em casa. Citado por 25% dos entrevistados apesar de rendimento menores a poupança continua sendo a modalidade favorita entre os brasileiros. Apenas 8% dizem que investem em previdência privada e 8% em tesouro direto.

### **5.2. CDB e RDB**

Conforme descreve Almeida (2008) ambos são títulos de renda fixa. Significam certificado de depósito bancário e recibos de depósito bancário respectivamente. São utilizados pelos bancos como instrumento de captação de recursos no qual a instituição fará o pagamento futuro do valor investido acrescido da taxa prefixada. Ambos os títulos são de remuneração positiva a diferença e que RDB é inegociável e intransferível, já o CDB cabe negociar antes do prazo estabelecido implicando na perda de parte da remuneração



combinada. As instituições estipulam as taxas que serão aplicadas a cada montante de aplicação que geralmente oscila de acordo com o volume aplicado, ou seja, quanto maior o aporte, maior a taxa de retorno esperada. Estas aplicações assim como a popança têm uma garantia até o limite de R\$60.000 mil reais por CPF, pelo Fundo Garantidor de Crédito (FGC). A atribuição do imposto de renda é decrescente em função do prazo de aplicação.

### **5.3. LCA e LCI**

As Letras de Crédito Imobiliário (LCI) e as Letras de Crédito do Agronegócio (LCA) são títulos emitidos por instituições financeiras como Bancos Comerciais e/ou Bancos Múltiplos com carteiras de crédito específicas para estes tipos de financiamentos.

De acordo com Dias (2016) apud Cavalcante, Misumi e Rudge (2009) as LCI são emitidas sob a forma nominativa ou escritural e são endossáveis. Seu lastro é dado por créditos imobiliários garantidos por hipoteca ou por alienação fiduciária. Esse título oferece aos seus investidores o direito de crédito pelo valor nominal, juros fixos ou flutuantes. Ainda sobre a LCI, a CETIP (2014b) afirma que esse papel não pode ser resgatado a qualquer momento, porém, é possível negociá-lo no mercado secundário.

Segundo Dias (2016) apud CETIP (2014a) A LCA é um título com características semelhantes as da LCI. Diferem-se basicamente no lastro, pois os direitos creditórios da LCA estão vinculados a produtores rurais, suas cooperativas e terceiros. Empréstimos e financiamentos relacionados com a produção, comercialização, beneficiamento ou industrialização de produtos ou insumos agropecuários ou de máquinas e implementos utilizados nesse setor também servem como lastro. Por fim, o que torna esses ativos bastante atrativos à pessoa física é a isenção na cobrança de Imposto de Renda sobre os rendimentos auferidos e a garantia dada pelo FGC para aplicações até o valor limite de R\$ 250 mil por investidor. Portanto, o risco que se corre ao investir em LCI ou LCA e também em CDB ou RDB, é o risco da instituição financeira emissora do título não ter condições de honrar seu passivo.

### **5.4. Tesouro Direto**

Segundo Oliveira (2015), Tesouro Direto é um programa de negociação de títulos públicos a pessoas físicas por meio da internet. Na prática, o investidor estará emprestando dinheiro para o governo, para que ele utilize de diversas formas, como financiar obras populares por exemplo. Para o pequeno investidor o Tesouro Direto é considerado uma opção de investimento de baixo custo e seguro, já que os títulos públicos são considerados os ativos com menor risco em uma economia.

Os títulos do Tesouro Direto podem ser pré-fixados e pós-fixados (pela SELIC ou pelo IPCA).

Nos pré-fixados ou LTNs (Letras do Tesouro Nacional), a rentabilidade é definida no momento da compra. Isso quer dizer que, ao adquirir uma LTN, o investidor já sabe, na hora, qual será a taxa de juros paga no final do período de aplicação. Nos pós-fixados pela SELIC ou LFTs (Letras Financeiras do Tesouro) a rentabilidade é a SELIC, que é a taxa básica de juros da economia brasileira. Ou seja, se a SELIC subir a rentabilidade passará, a ser maior e se a SELIC cair a rentabilidade também cairá. Nos pós-fixados pelo IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo, que mede a inflação oficial do país), ou NTN-Bs (Nota do Tesouro Nacional série B), a rentabilidade é o IPCA mais uma taxa fixa predefinida no momento da compra e este título é indicado para investidores que desejam proteger o patrimônio contra a inflação e também ganhar poder aquisitivo em longo prazo.

## 6. RISCO E RENTABILIDADE DE INVESTIMENTOS À PESSOA FÍSICA

A seguir a tabela traz um comparativo entre o grau de risco e de rentabilidade de determinados tipos de investimentos:

**Quadro 1:** Demonstração de risco e rentabilidade

<b>Tipo de investimento</b>	<b>Grau de Risco</b>	<b>Grau de rentabilidade</b>
Renda Fixa	Baixo	Pré-fixada
Renda Variável	Alto	Variável
Conta Poupança	Baixo	Baixo
Câmbio	Alto	Alto
Ouro	Baixo	Alto
Fundo de investimento	Baixo	Médio
Títulos públicos	Baixo	Médio
CDB (Certificado de Depósito Bancário)	Baixo	Médio
RDB (Recibo de Depósito Bancário)	Baixo	Médio
Ações	Alto	Alto
Debêntures	Baixo	Médio

Fonte: COSTA; CRUZ, 2016, p.2.

Para o embasamento dos investidores que procuram materiais de apoio para fazer aportes financeiros, nos tipos variáveis de investimentos, esta tabela mostra que é possível construir uma carteira diversificada, com várias modalidades que trazem um grau de risco baixo e uma rentabilidade média ou alta, por exemplo: o ouro, debêntures e títulos públicos.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho cumpriu o objetivo proposto que foi compreender o conceito de mercado financeiro e como funciona sua aplicação

e execução, servindo de orientação para investidores com foco na criação de uma carteira de investimento diversificada, além da poupança, visando à liquidez, a rentabilidade e minimizando os riscos.

Com o crescente número de investidores, o mercado que está aberto é repleto de oportunidades para tais agentes que se comprometem em aprender antes de investir. Desta maneira o referente trabalho apresentou uma base para desenvolvimento teórico do tema abordado. Em relação à problematização do artigo pôde-se afirmar que a estruturação dos investimentos no mercado nacional, é focalizada na renda fixa, principalmente na caderneta de poupança, onde os investidores encontram mais segurança, mesmo que sejam menos rentáveis, a fim de diminuir seus riscos.

A pesquisa permitiu ao analisar os diferentes tipos de investimentos. Esse embasamento teórico, contribuindo para que investidores de pequeno porte possam analisar o cenário econômico e prever mudanças, que são constantes no mercado por sofrerem alterações de diferentes agentes externos como a política, economia mundial, a mídia, dentre outros.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Kelly Joyce; CAMPARINI, Juliana Cristina Silva, STEPHANI, Thacio. *Alternativa de investimento no mercado financeiro' com ênfase no investido pessoa física*. 2008. Trabalho de conclusão de curso (Administração de Empresas). Universidade Municipal de Franca, Franca, 2008.

BERTOLO, A. Luiz. *Matemática Financeira: Compra e venda*. 2019. Disponível em: <http://www.bertolo.pro.br/MatFin/index.htm>. Acesso em 27 Ago. 2020.

Brasil, Bolsa e Balcão. *Pessoa Física*. Disponível em: [http://www.b3.com.br/pt\\_br/noticias/pessoa-fisica.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/noticias/pessoa-fisica.htm). Acesso em: 13 Set. 2020.

CALADO, R. Luiz; BRAGA, M. P. Vicente. *Fundos de Investimentos*. São Paulo. Certificação Anbima. 2020.

COSTA, H. T.; CRUZ, S. A. da. *Tipos de investimento: os investimentos mais realizados*. 2016. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/541/1/TIPOS%20DE%20INVESTIMENTO%20OS%20INVESTIMENTOS%20MAIS%20REALIZADOS.pdf>. Acesso em 29 jun. 2020.

FLAY, Luigi. *Desenvolvimento econômico e estrutura do mercado financeiro*. São Paulo. Zahar; 1961.

PARKER, Kim; FRY, Richard. Mais da metade das famílias dos EUA tem algum investimento no mercado de ações. 2020. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/03/25/more-than-half-of-u-s->

households-have-some-investment-in-the-stock-market/. Acesso em 15 Set. 2020.

GUTMAN, Luis Felipe Dantas; JOIA, Luiz Antonio; MORENO JR, Valter Assis. *Antecedentes da intenção de uso de sistemas de home broker sob a ótica dos investidores do mercado acionário*. Revista de Administração, v. 49, n. 2, p. 353-368, 2014.

LUQUET, Mara; ROCCO, Nelson. *Guia valor econômico de investimentos em ações*. Globo Livros, 2007.

NETO, Assaf Alexandre. *Mercado Financeiro*. São Paulo. 6ª edição, Atlas; 2005.

OLIVEIRA, Wagner. *Como investir na bolsa: um guia para investidores*. 1ª Edição, Brothers Investimentos; 2015.

PINHEIRO, O. A. Carlos. *Bolsa de valores: tudo o que você precisa saber antes de investir em ações*. Rio de Janeiro. Editora Ciência Moderna Ltda.; 2008.

Portal do Investidor. *O que é uma ação?* Disponível em: [https://www.investidor.gov.br/menu/Menu\\_Investidor/valores\\_mobiliarios/Acoes/o\\_que\\_e\\_uma\\_acao.html](https://www.investidor.gov.br/menu/Menu_Investidor/valores_mobiliarios/Acoes/o_que_e_uma_acao.html). Acesso em: 09 Set. 2020.

SEMEZZATO, Pam. *5 conceitos fundamentais para análise técnica de ativos*. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/onde-investir/5-conceitos-fundamentais-para-analise-tecnica-de-ativos/>. Acesso em: 03 Set. 2020.

**TREVIZAN, Karina. 65% das pessoas que guardam dinheiro escolhem poupança, diz pesquisa; medo e costume estão entre as justificativas.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/educacao-financeira/noticia/2019/06/17/65percent-das-pessoas-que-guardam-dinheiro-escolhem-poupanca-diz-pesquisa-medo-e-costume-estao-entre-as-justificativas.ghtml>. Acesso em: 13 Set. 2020.

## **O ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO FATOR DECISIVO NO SUCESSO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso nas empresas de varejo do Shopping do Calçado da cidade de Franca-SP**

Luís Flávio Leite Andrade  
luisflavio11leiteandradde98@gmail.com

Patrícia Pereira Borges  
patriciaborges0206@gmail.com

Rafael dos Santos Silva  
rafael.bugsantossilva@gmail.com

Almir Mantovani  
almir@facef.br

### **1. INTRODUÇÃO**

O cenário econômico mundial nos últimos anos tem exigido das organizações uma postura diferenciada no mercado. Especialmente nas organizações da atividade varejista que precisam atender com excelência as necessidades dos clientes, buscando sempre diferenciar-se em qualidade no atendimento, já que se trata de uma estratégia viável para prospecção e fidelização dos clientes.

Identificar as necessidades e desejos dos clientes é a forma que as organizações possuem de obter sucesso no mercado competitivo. Seguindo esse pressuposto, a qualidade no atendimento não se encontra apenas na abordagem de se falar com o cliente, mas também, deixar o cliente satisfeito com seus produtos e serviços, suprimindo suas expectativas, desde o atendimento até o pós-venda.

Diante das necessidades dos clientes, é importante identificar o perfil de cada um, para que se chegue a um diagnóstico preciso das informações adquiridas, já que cada cliente é único. As empresas precisam buscar a melhor maneira de manter seus clientes satisfeitos e compreender qual a sua expectativa, para que, dessa forma, possa praticar um atendimento que supra expectativas, em outras palavras, seja um atendimento de excelência. Nessa direção, o presente trabalho objetivou identificar elementos de qualidade no atendimento ao cliente e sua prática, utilizando da abordagem do cliente oculto, uma fonte de informação sobre a qualidade no atendimento ao cliente final, o que permite à empresa traçar melhores estratégias de gestão.

### **2. ENTENDENDO O CONSUMIDOR**

O entendimento do consumidor em relação as suas necessidades e desejos é uma realidade complexa, já que clientes possuem características e preferências pessoais distintas entre si, influenciando seu poder de compra e sua percepção em relação ao produto.

Seja na forma de um indivíduo ou de uma empresa consumidor é toda entidade compradora potencial que tem uma necessidade ou um desejo a satisfazer essas necessidades e esses desejos podem variar dentro de um amplo aspecto que vai desde a fome e sede até amor status ou realização espiritual consumimos bens e serviços a todo instante em nossa vida estamos cercados por milhares de alternativas para nos satisfazer e não raro as motivações de comprar tem estímulos muito subjetivos e pessoais fazendo surgir até mesmo uma relação de afeto com o produto ou com o serviço consumido (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 2).

A representatividade de um produto ou serviço para o cliente pode estar muitas vezes ligadas a questões sentimentais.

De acordo com Karsaklian (2000) ser consumidor é normal do homem, práticas de consumo como: se alimentar, vestir, compras em geral e com isso o consumidor se sente motivado, já que o leva a satisfação obter aquilo que tanto quer e deseja. Um outro ponto de vista que a autora salienta é a personalidade, onde entende-se que o consumidor é movido por características próprias que desse modo os produtos possuem significâncias distintas para cada indivíduo. A percepção dos estímulos de propaganda, por exemplo, apesar de apresentarem muitas vezes bastante chamativas, o grau de influência no poder de compra pode ser bem relativa a cada pessoa. Afinal o estudo do ser consumidor é algo muito complexo e necessário para que as organizações ofereçam produtos capazes de satisfazer clientes e em contra partida gerarem resultados lucrativos e vantagens competitivas no mercado.

## **2.1. Comportamento Do Consumidor**

Para um bom atendimento ao cliente, entender o consumidor é um dos pontos fundamentais trabalhados dentro das organizações, principalmente tratando da prospecção e fidelização dos clientes, as atividades orientadas aos clientes, principalmente as ações de marketing, que tem por objetivo o desenvolvimento na produção e na colocação do mercado de bens e serviços produtos adequados e capazes de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, contribuindo assim para o desenvolvimento e sucesso do negócio.

Conhecer o consumidor é extremamente relevante, segundo SAMARA; MORSCH (2005). É nessa função primordial que se inicia todo o processo de administração mercadológica e é em torno do Consumidor que giram todas as atividades de marketing da empresa. O comportamento do consumidor se caracteriza como o conjunto de etapas que envolvem a seleção,

a compra, o uso ou à disposição de produtos, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.

### 2.1.1. Fatores Influenciadores Do Comportamento De Compra Do Consumidor

Entender os tipos de decisões tomadas pelos consumidores e os fatores que exercem influência nesse processo é fundamental para um bom atendimento.

Ao entender o que os consumidores 'fazem' e que influências determinam suas atividades, as empresas podem, com mais efetividade, desenvolver e comercializar seus produtos e serviços visando à maior satisfação daqueles que os compram e os usam (SAMARA; MORSCH, 2005. p. 23).

Para entender os fatores que interferem na decisão de compra dos clientes, inicialmente deve-se estar atento ao quanto um determinado produto ou serviço representa para esse cliente. De acordo com Samara e Morsch (2005), para descrever os tipos básicos de decisão de compra dos consumidores, se faz necessário em primeiro momento entender os dois fatores subjacentes fundamentais à decisão de compra do consumidor: a busca de informação do produto e o grau de envolvimento. Esses fatores afetam o modo de como os clientes meditam sobre as suas compras e a maneira como os mesmos efetuam suas escolhas sobre determinados produtos. Alguns consumidores buscam informações com tenacidade e demoram para decidir; já outros são menos preocupados e pouco se esforçam para obter informações.

Segundo Semenik; Bamossy apud Samara; Morsch (2005, p. 23-24),

[...] a intensidade da busca de informações varia de um indivíduo para outro e depende do tipo de produto considerado para compra e da orientação do comprador para o consumo". O grau de envolvimento do cliente no processo de compra está estreitamente relacionado ao quanto um produto é representativo.

O comportamento do consumidor pode ser influenciado por fatores externos recebidos do ambiente ao qual está inserido e por fatores internos do próprio indivíduo. Referindo a essa ideia, Coelho (2012) cita cada um deles, assim:

**Fatores culturais:** a influência da cultura no consumo pode ser interpretada na maneira como as pessoas se vestem, se divertem, alimentam e até mesmo como enxergam os outros membros da sociedade e até mesmo o espaço onde vivem. Segundo Kotler & Armstrong (2004), a cultura é considerada a principal determinante de desejos e do comportamento de um indivíduo. As diferenças culturais afetam o modo como as organizações devem desenvolver seus produtos e estabelecer sua estratégia de distribuição.

**Fatores Sociais:** segundo aspecto que exerce influência no comportamento de compra, as relações que o indivíduo realiza uns com os outros ao longo de sua vida, podendo ser estabelecidas entre membros da mesma família, amigos, grupos de referência. A opinião vinda de outras pessoas pode determinar a preferência de clientes sobre um produto ou marca.

**Fatores Pessoais:** as decisões dos compradores são resultantes também de suas características individuais, como: idade, estágio de ciclo de vida, ocupação, estilo de vida, situação financeira, personalidade e autoimagem.

**Fatores Psicológicos:** as escolhas de compra podem ser orientadas

sobre elementos ligados a motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

O poder de escolha do consumidor está fortemente ligado a fatores do ambiente, chamados de externos (culturais e sociais), e oriundo de fatores internos (pessoais e psicológicos), de igual forma as organizações por meio de seus canais de marketing que desejam atrair e fidelizar clientes, procuram identificar esses fatores para que possam criar uma boa imagem de seu produto atraindo a preferência do cliente.

## 2.2. Motivação E Satisfação Do Cliente

Todo o esforço mercadológico gira em torno da satisfação do consumidor. A pesquisa de marketing a concepção e o desenvolvimento de produtos, com sua definição de preços, distribuição e promoção, visam essencialmente à satisfação de necessidades ou desejos dos compradores, auferindo, como consequência da troca, lucro almejado para a sustentabilidade do negócio. Para Kotler (2000, p. 58), A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Drucker afirmou há quase 40 anos que a primeira tarefa de uma empresa é “criar clientes”. Hoje, diante da infinidade de opções de produtos e serviços, esse desafio parece muito maior, exigindo das empresas agilidade, criatividade e inovação, qualidade e flexibilidade em seus esforços mercadológicos permanentes, incluindo um acompanhamento constante e muito próximo da evolução das expectativas dos consumidores. Assim, é fundamental que a empresa e o profissional de marketing entendam as dimensões de satisfação e o custo para que possam orientar suas atividades de tal forma que a inequação satisfação menor custo de aquisição seja mantida. Uma empresa deve proporcionar aos clientes uma satisfação maior do que os custos que ela solicita para adquirir os produtos ou serviços.



Para Oliver apud Souza (2011, p.10),

[...] a satisfação é a avaliação da surpresa relativa ao processo de aquisição e consumo de um produto. É o estado psicológico do consumidor resultante de uma comparação entre as suas expectativas relativas ao produto e o sentimento obtido após a compra e o consumo do produto.

O autor cita Westbrook e Reilly que permanecem nesta lógica, observando que “a satisfação é o estado de espírito agradável que decorre da constatação de que um produto, um serviço, um ponto de venda ou uma ação do consumidor conduziu à realização dos valores pessoais”.

Os consumidores precisam acreditar que a satisfação é maior do que o custo em que incorrem pelo produto. Entregar o valor esperado é atingir a satisfação. Assim, se uma empresa é incapaz de manter essa inequação com relação aos produtos e serviços que comercializa, não há razão para o cliente continuar a comprar dela em vez de optar por um concorrente. Para perseguir tal resultado, entretanto, a empresa deve entender as dimensões de satisfação do custo do ponto de vista do cliente. Essas dimensões de satisfação representam os diferentes tipos de satisfação que o cliente poderia esperar de um produto ou serviço: satisfação funcional, satisfação emocional e satisfação do benefício de uso, são atingidas quando os benefícios totais fornecidos pelo produto na perspectiva do consumidor são menores que os custos de aquisição (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 204).

Esses mesmos autores observam que a satisfação funcional refere-se aqueles atributos tangíveis de um produto ou serviço que podem ser medidas de algum modo padronizado. A satisfação emocional, psicológica é perseguida pelos consumidores na forma de status, prestígio, segurança ou qualquer outro benefício que não seja intangível, não físico e não mensurável por meio de um padrão. A satisfação associada aos benefícios de uso está relacionada ao valor ganho pela propriedade e ao uso de um bem ou serviço.

Tratando da abordagem da motivação, Schiffman (2000) diz que ela é como uma força motriz desenvolvida pelo ser humano os impelindo de tomar ações, onde é movida por um estado que ele se encontra. Entende-se que a motivação é um estado intrínseco do indivíduo, que provoca uma tensão(desconforto) induzindo-o pela vontade de suprir uma necessidade ou desejo manifestado.

De fato a motivação é um assunto complexo possuindo muitas definições. Segundo Solomon (2002) a motivação é como o indivíduo é, onde entende que ele busca satisfazer suas necessidades despertadas, já que uma vez ativada, o homem é forçado por uma força a consumir para satisfazer sua necessidade. Contém dois tipos de necessidades: a utilitária em que a pessoa tende a adquirir um objeto de modo racional, e a hedônica em que ele sente vontade de experimentar novas experiências seguindo suas emoções.

Independente de ambas necessidades, o consumidor busca amenizar a necessidade de se ter o desejado, assim quando alcançada tal necessidade, a vontade será suprida, gerando a motivação, trazendo força e direção ao consumidor.

Wowen (2003) diz que a motivação é como um estado modificado do ser, trazendo uma reação que busca alcançar um objetivo, ela é impulsionada com estímulos que traz o reconhecimento de necessidade. O consumidor pode obter seus estímulos como o de vontade de viajar, que são estímulos internos desenvolvidos para ter resultado.

As necessidades de expressão são um desejo que as pessoas têm vontade de se obter algo, envolvendo o ego e estética. Entendendo que o consumidor se sente bem quando obtém o que se deseja, assim uma roupa que está na moda pode gerar uma motivação, mas quando já deixa de ser da moda não traz mais o mesmo sentido que tinha antes. Outra vontade é a utilitária, onde o ser se sente saciado quando consegue o que deseja, como comprar um celular e ter o dinheiro para pagar a vista. Além de tudo as necessidades podem ser naturais e até aprendidas, entendendo que o ser depende disso para viver, porém ele nunca se satisfaz e sempre vai em busca de outros prazeres.

### **2.2.1. Como Se Dá O Processo De Satisfação Do Cliente**

Os índices de satisfação dos clientes tem se tornado uma das grandes questões geradoras de melhorias nas organizações. Segundo Dutka (1994), medir a satisfação do cliente pode contribuir muito para que a empresa melhore sua performance e o seu processo de tomada de decisão, só organizações com foco no cliente consegue chegar em melhores resultados.

Por meio da avaliação do grau de satisfação, as empresas conseguem gerar informações precisas de como seus clientes se sentem, ao adquirir os produtos da organização.

De acordo com Vavra apud Sousa (2011, p.17),

A medição da satisfação do cliente tem dois papéis principais, a recolha de informação e o estabelecimento de comunicação com o cliente. A recolha de informação vai permitir conhecer as necessidades a serem satisfeitas de modo específico para dado cliente com características particulares, e a interação permite aferir como é que a empresa está a corresponder a essas necessidades específicas do cliente.

Para assegurar o sucesso da avaliação segundo Dutka (1994), devem envolver a totalidade da organização e seus clientes, comunicando a intenção da realização de pesquisa, estimulando a discussão e confronto de ideias.

Já apresentado que o índice de satisfação dos clientes é um fator de grande importância nas organizações, possibilitando as mesmas realizarem melhores escolhas com base no levantamento de informações e comunicação com cliente, mas como chegar a esses resultados é um aspecto essencial a ser abordado. Segundo Peterson e Wilson apud Sousa (2011), a pesquisa/recolha de dados é o método mais adotados pelas empresas, como indicador de índice de satisfação, que às vezes pode ser complementada por métodos indiretos, como, medição do nível de volume de vendas, lucros ou até mesmo de reclamações.

Os métodos de pesquisa, quanto mais informativa e realista, possibilitam às organizações chegarem a decisões mais assertivas na resolução de problemas e no aumento de satisfação que sem a realização de pesquisa os resultados poderiam não ser tão eficazes.

### **2.3. Importância Do Marketing De Relacionamento Na Satisfação Do Cliente**

O Marketing de Relacionamento é uma abordagem que está ganhando cada vez mais atenção nas organizações, um estudo que já se perpetua há alguns anos. De acordo com Madruga apud Santos; Silva (2016, p.14), a partir da década de 80 deu início aos primeiros estudos acadêmicos na área do marketing de relacionamento, mas a essência do relacionamento com o cliente já se faz presente nas relações pré-industrial, no século XVIII e XIX onde o comerciante conhecia as preferências de seus clientes, seu volume de compra e a frequência que o mesmo se direcionava até o estabelecimento, contribuindo assim para atendê-lo da melhor forma possível.

Trabalhar o marketing de relacionamento possibilita às organizações estarem mais preparadas em realizar um atendimento de qualidade, o ponto de partida para a criação de um relacionamento com cliente, pode acontecer no momento de aquisição de um determinado produto, fundamentado nos pensamentos de Levitt apud Santos; Silva (2016), onde descreve sobre a venda como o início do relacionamento, sendo a porta de entrada para relações mais duradouras, que ele chama de pós-venda, dizendo ainda que empresa deve administrar esse relacionamento como um bem da organização. O autor cita Nickels e Wood que enfatizam que o marketing de relacionamento deve ser um processo em que tanto a organização como os clientes devem ser beneficiados, onde clientes expressam suas opiniões em relação ao produto, contribuindo assim para que as empresas aperfeiçoem seus produtos/serviços, ao gosto do cliente.

Segundo Kotler apud Santos; Silva (2016), o marketing de relacionamento consiste na construção de relações no longo prazo com alguns consumidores, fornecedores e distribuidores, com intuito de reter a preferência

e gerar satisfação destes, além de expandir as relações comerciais propiciando melhores oportunidades a organização, portanto, o marketing de relacionamento está presente em diversas relações praticadas por uma organização.

Complementando esse raciocínio, Gordon apud Pereira (2013, p. 22) diz:

Marketing de relacionamento procura cativar o cliente interativamente nas diversas etapas de criação de valor, buscando meios inovadores para desencadear benefícios novos e significativos para ele. E, em seguida, a empresa desejará compartilhar o valor dos benefícios recentemente criados para o cliente, esteja ele relacionado com a escolha das características ou de funcionalidades, rápida entrega do produto ou do serviço, comunicações oportunas ou qualquer outro aspecto do pacote de benefícios.

### **3. QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR: fatores de influência**

De todos os fatores capazes de determinar o sucesso de um empreendimento, ter uma boa ideia é, geralmente, considerado o mais importante, porém, atender bem o cliente é fundamental para alavancar a empresa. A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes, as quais devem ser identificadas e entendidas. Mesmo em tempos de concorrência acirrada, existem comerciantes que ainda não perceberam a importância de se atender bem o cliente. As atitudes abomináveis vão desde uma abordagem afoita feita pelo funcionário da loja, passam pelo modo de falar, muitas vezes carregado de gírias, e chegam até a indiferença. As falhas começam na abordagem às pessoas. Frases como: “Posso ser útil?” “Em que posso ajudar?”, emitidas quando o cliente está olhando a vitrine, espantam os possíveis compradores. O vendedor tem de dar um tempo para o consumidor olhar a vitrine, processar os dados. Quando estiver pronto para ser abordado, ele vai dar o sinal. É nessa hora que o profissional entra e pergunta se a pessoa quer experimentar ou ver alguma coisa (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 207).

Segundo Freemantle apud Sousa; Carvalho; Chagas; Carrera (2015, p. 8),

O atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

Para Mowen e Minor apud Samara; Morch, 2005, p. 207) a qualidade no atendimento está relacionada a:

- (1) qualidades tangíveis: inclui instalações físicas equipamentos e aparência dos atendentes;
- (2)

confiabilidade: a capacidade dos atendentes de atuar de maneira segura e precisa; (3) tempo de resposta: a capacidade de atender o cliente com prontidão; (4) segurança: o conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como a sua capacidade de inspirar confiança e convicção; (5) empatia: a capacidade dos funcionários de se preocuparem com as pessoas e oferecer atenção especial.

### **3.1. O Atendimento De Excelência**

Para Oliver apud Khenayfis; Amoyr (2010, p. 20), diz que a satisfação do cliente é “a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou do próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo”.

A satisfação como resultado da união de três fatores é definida por Fornell apud Khenayfis; Amoyr (2010) da seguinte forma: (i) as expectativas do cliente, fator que engloba tanto as expectativas prévias à compra, em relação ao que será fornecido, quanto as posteriores, em relação à capacidade da empresa de fornecer o suporte adequado em caso de necessidade; (ii) a qualidade percebida, que é a avaliação do consumidor sobre o produto/serviço após a experiência de consumo; e (iii) o valor percebido, que é a percepção do consumidor sobre a relação entre o quanto o produto/serviço realmente vale, em termos de conseguir atender às suas necessidades e expectativas, e o valor efetivamente pago por ele (relação custo-benefício).

A satisfação do cliente é a medida de sucesso mais relevante do que participação de mercado, pois demonstra que a gestão dos clientes, ao longo do tempo, tem maior importância para a empresa que a mera aquisição de clientes. Nesse sentido, pode-se afirmar que o atendimento de qualidade ao cliente é o que determinará o crescimento e a competitividade das empresas na próxima década (PEPPERS; ROGERS apud KHENAYFIS; AMOYR (2010, p. 23).

A maioria das empresas sabe que quanto mais competitivo é o mercado, maior a importância do grau de satisfação do consumidor. Porém, o que essa mesma maioria costuma desconhecer é que, no que tange à lealdade, há uma considerável diferença entre o consumidor meramente satisfeito e o completamente satisfeito e que qualquer pequena queda no grau de satisfação do consumidor se traduz em uma grande queda em termos de lealdade (JONES; SASSER apud KHENAYFIS; AMOYR (2010, p.26).

São quatro os fatores fundamentais relacionados à satisfação do consumidor: (i) os elementos básicos dos produtos e serviços, que os consumidores esperam que todos os competidores de um mesmo mercado

possam entregar; (ii) serviços de suporte, tais como assistência técnica, Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), disponibilização de peças de reposição e acessórios nas revendas, e outros capazes de facilitar a utilização dos produtos pelo consumidor; (iii) um processo de recuperação, para os casos em que o consumidor tenha uma experiência desagradável com o produto/serviço; e (iv) serviços que agreguem valor ao original e excedam as expectativas do consumidor de tal maneira, ou atendam suas necessidades de forma tão completa, que pareçam customizados. Esses quatro fatores estão dispostos hierarquicamente e correspondem aos esforços necessários, por parte da empresa, para fazer o consumidor passar de um grau a outro na escala de satisfação. Segundo Khenayfis; Amoyr.(2010, p. 26).

### **3.1.1. Atitudes Para Realização De Um Atendimento De Excelência**

É importante que a empresa tenha em vista que cada cliente é de um jeito e suas expectativas modificam-se no decorrer do tempo, sendo então importante atentar-se para os diferentes tipos de clientes e, conseqüentemente a maneira correta de lidar com eles. Deve-se também considerar que a satisfação ou o desapontamento dos clientes acarretará na conquista ou perda de potenciais compradores. O cliente representa o alicerce da organização e para alcançar sucesso faz-se necessário oferecer sempre o melhor a ele, dessa forma, é importante atentar-se para a qualidade do serviço prestado, segundo Nascimento; Lourdes (2018, p. 3).

Ressalta Rocha e Christensen apud Nascimento; Lourdes (2018, p. 4) que "a satisfação do cliente é vista como propósito maior da organização e como única forma pela qual ela poderá sobreviver a longo prazo". Percebe-se que para conquistar a lealdade dos clientes é necessário oferecer, não apenas um produto de qualidade, mas também um atendimento qualidade, tratando cada cliente como se ele fosse único, garantido a ele uma experiência exclusiva.

Faz-se necessário que a empresa monitore o índice de perda de clientes, faça levantamentos periódicos do nível de satisfação dos mesmos, além de um acompanhamento da expectativa desses em relação ao pós-venda. Outro ponto importante que cabe ressaltar é o investimento em qualificação da mão-de-obra, pois conforme afirma Denton (1990, p. 18) "A administração deve educar os empregados; ensiná-los como fazer e permitir que os mesmos resolvam problemas [...].É interessante que os funcionários estabeleçam uma relação amigável com os clientes, tratando-os com simpatia e cordialidade, mas nunca ultrapassando o limite do profissionalismo."

Como observa McDonald apud Oliveira; Bueno (2017, p. 41), "O foco está passando da ênfase histórica em produtos, para a ênfase nas

pessoas [...]. Consequentemente, o atendimento e foco no cliente tem como objetivo conquistar a preferência do cliente[...].”

De acordo com Almeida apud Oliveira; Bueno (2017, p. 42), para alcançar a fidelização dos clientes é fundamental traçar algumas estratégias tais como: conhecer a clientela, seus desejos e necessidades; estabelecer vínculos físicos ou virtuais; inovar em produtos e serviços, produzindo novos contatos através de redes sociais, e-mails, etc.

No mercado existem várias ferramentas que os profissionais desfrutam e que são fundamentais para se oferecer um bom atendimento, algumas delas são extremamente simples, porém de grande importância. A seguir algumas dessas ferramentas segundo Ribeiro apud Silva; Rafaelle (2011, p. 23):

**Empatia:** é a capacidade de se colocar no lugar do outro, o profissional não pode apenas manifestar seu ponto de vista. Enquanto as pessoas estiverem apenas interessadas em falar, sem ouvir o que o cliente realmente precisa estarão perdendo bons negócios e clientes.

**Chamar o cliente pelo nome:** é um gesto simples que faz com que as pessoas se sintam especiais, perguntar o nome do cliente em um primeiro contato é importante e lembrá-lo quando esse cliente voltar a procurá-lo é mais importante ainda.

**Competência:** os colaboradores devem conhecer bem o produto ou serviço que estão oferecendo, tendo como consequência confiança, credibilidade e segurança dos clientes.

**Postura:** é o tratamento dispensado às pessoas, está mais relacionado com o funcionário em si, com suas atitudes e o seu modo de agir com os clientes, está ligado às condições individuais.

**Sinceridade:** a falta dela é responsável por muita insatisfação por parte de clientes, é preciso falar com precisão o que realmente está ofertando.

**Cortesia:** o funcionário tem que ser mostrar simpático, receptivo e prestativo, o cliente tem que perceber que tudo está sendo feito para lhe agradar.

**Rapidez:** esse quesito é apreciado por muitos clientes, ganho de tempo é um fator que o cliente considera importante.

**Atendimento Telefônico:** muitas vezes o primeiro contato que um cliente tem com determinada empresa é pelo telefone (informações sobre serviços e produtos, horário de funcionamento, etc.). A partir do primeiro contato automaticamente o cliente já gera em sua cabeça uma imagem positiva ou negativa da empresa e espera ser bem atendido – se isso não ocorrer o cliente pode abandonar a perspectiva de compra na empresa.

**Entusiasmo:** é uma atitude comportamental que se torna contagiante de maneira positiva.

#### 4. ABORDAGEM DO CLIENTE OCULTO

Diante da nova dinâmica do mercado, com a intensificação da concorrência impulsionada pelo uso cada vez mais frequente das redes sociais e oferta de produtos e serviços diferenciados, a forma como as empresas resolvem apresentar seu produto e atender seus clientes é um diferencial para captação e fidelização do cliente. Uma forma de buscar informação sobre a

qualidade dos serviços prestados no atendimento ao cliente externo e desenvolvimento de parâmetros para análise do cumprimento das metas traçadas é pelo uso da ferramenta “cliente oculto”.

Guerra e Rocha (2018), observam que a técnica do cliente oculto permite, captar a qualidade dos serviços prestados, a partir da visão do participante como cliente e, assim, avaliar a performance dos colaboradores e se as expectativas no atendimento ao cliente foram atendidas. Esses mesmos autores, ao citar Calvert, destacam que a técnica de cliente oculto é uma forma de observação participante em que o pesquisado anônimo (cliente oculto) interage com os colaboradores da empresa de forma oculta, o que permite a realização de benchmarking e comparação do padrão de serviço prestados entre organizações.

O objetivo do uso de tal ferramenta é o de verificar, quantificar e assegurar a adesão do funcionário aos procedimentos e padrões da empresa, garantindo a qualidade. Destaca-se a relevância deste elemento apoiador para que sejam avaliados os aspectos intangíveis, sejam os relacionados à forma como o vendedor se mostra ao atender, ao expressar-se com cordialidade, ou à maneira como conduz o atendimento ao cliente, ou ainda, sobre os aspectos relativos ao ambiente e imagem perceptiva sobre ele. (GUERRA; ROCHA, 2018, p. 9).

Para Feitosa et al. (2017) a técnica cliente oculto é um mecanismo inovador na procura pela excelência do atendimento ao cliente, uma vez que possibilita antecipar mudanças no atendimento ao cliente mediante o surgimento do problema e concretizar padrões de excelência mediante aos *insights* dos consumidores.

A técnica do cliente oculto é utilizada em organizações que trabalham com atendimento direto ao público e desejam identificar possíveis falhas e potencialidades nesta área. Esta técnica consiste na atuação de uma equipe de pesquisadores treinados que se fazem passar por clientes, analisando pontos pré-determinados, conforme são os interesses de diagnóstico da investigação. Através dos resultados é possível fazer melhorias nos processos que envolvem atendimento e, muitas vezes, na própria estrutura de alguns serviços e produtos da instituição (BUENO; NEVES apud FEITOSA et al., 2017, p. 60).

Para a implementação da técnica de cliente oculto alguns pontos devem ser considerados, conforme descrito no site do SEBRAE (2019): a) o cliente oculto, não poderá levantar suspeitas da equipe de funcionários, deve ser um a pessoa capacitada para levantar as informações de forma a descrever corretamente a experiência que teve na empresa; b) pode questionar alguns pontos a respeito do produto do que está adquirindo verificando o desempenho da equipe de colaboradores; c) ao final da visita, o cliente oculto deve preparar um relatório com as informações mais importantes que notou na empresa, para que esta **busque** formas de **corrigir as falhas identificadas**, oferecer novas opções de treinamento para sua equipe e fazer as mudanças necessárias para atingir suas metas.



## 5. MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA

Neste trabalho, realizou-se um estudo de caso, em três empresas do setor varejista, localizadas em um Shopping da cidade de Franca (S.P), a fim de identificar elementos de qualidade no atendimento ao cliente e sua prática, utilizando da abordagem do cliente oculto. O estudo de caso, proporcionou observar detalhes no atendimento ao cliente em cada empresa, compara-los e, alimentar as empresas com as informações obtidas a partir das visitas realizadas para que elas avaliassem se a qualidade do atendimento oferecido está de acordo com suas metas.

A pesquisa realizada foi exploratória, e o tratamento dos dados realizado de forma quantitativa e qualitativa, com coleta de dados primários e uso de técnicas de abordagem com roteiro semi-estruturados.

O desenvolvimento da pesquisa, contou com a colaboração da ACIF – Associação do comércio e Indústria de Franca, que disponibilizou contatos com as empresas pesquisadas e colaborou com o delineamento da abordagem de pesquisa. O formato empregado para o levantamento de informações e abordagem de pesquisa foi adaptado dos estudos efetuados pela empresa de pesquisa Rohde & Carvalho durante vários anos com a técnica de cliente oculto conforme descrito no trabalho de Englert (2011).

Inicialmente foram feitas reuniões com as empresas que fariam parte da pesquisa em parceria com a ACIF para decidir sobre a quantidade de visitas para colher adequadamente as informações, o número de repetições das visitas, os horários e a seleção dos profissionais treinados e capacitados para realizar a avaliação. Ficou decidido que seriam três visitas realizadas por loja em dias e horários alternativos, sendo desenvolvida no período de uma semana e por três profissionais diferentes, uma vez que se entende que a pesquisa apresentará resultados mais concisos com avaliação do ponto de vista de mais de um indivíduo e, a escolher de três empresas permite uma melhor percepção da qualidade do atendimento ao cliente realizado no Shopping de modo geral.

O formato empregado para o levantamento das informações e definição das variáveis que comporiam a avaliação da qualidade do atendimento seguiu duas abordagens:

- uma quantitativa: com intuito de amenizar os impactos das percepções individuais do avaliador (tal como, humor, emoção, situação geral sobre o momento do consumo) conforme observa Schiffman e Kanuk, 2009 apud ENGLERT, 2011, p.20. Para isso, os itens avaliados na pesquisa receberam uma escala de pontuação com mínimo nota zero, mediana nota 5 e máxima nota 10. As pontuações recebidas pelas empresas em

cada elemento/aspecto avaliado foram plotadas numa planilha Excel para apuração dos dados utilizando de estatística descritiva (média) e, um ranking ordenado da nota média de pontuação foi criado entre as lojas, o que serviu de base para fornecer um feedback da qualidade do atendimento apresentado pelas empresas aos seus clientes.

- uma qualitativa: com o propósito de viabilizar ao cliente oculto, maior liberdade para expor sua percepção (verbalizar sua percepção) em relação ao atendimento recebido durante a abordagem na empresa.

Em reunião com as empresas participantes, ACIF e pesquisadores, foi elaborado um *check-list* com os itens/aspectos que seriam avaliados na pesquisa, considerando o atendimento recebido do vendedor. Os aspectos considerados foram: prontidão, abordagem ao cliente, educação e simpatia, postura físicas, investigação das necessidades do cliente, apresentação do produto, troca de nomes de clientes, apresentação de alternativas, apresentação de produtos adicionais e contorno a objeção. Ficou decidido, também, que cliente oculto deveria apresentar um perfil compatível com o público alvo das empresas e não poderiam conhecer ninguém que trabalhasse nas lojas.

### 5.1. Resultados

Nas Tabelas 1, 2 e 3 a seguir, são apresentados o comparativo das notas obtidas nas avaliações das três empresas estudadas segundo os aspectos observados. Em seguida, destaca-se a avaliação qualitativa do cliente oculto referente aos pontos fortes e fracos observados nas abordagens aos vendedores.

**Tabela 1** – Notas recebidas pela Empresa I em relação aos 10 aspectos observados

<b>Aspectos observados</b>	<b>Notas</b>
(1) Prontidão	5,3
(2) Abordagem	5,3
(3) Educação e simpatia	3,7
(4) Postura física	4,3
(5) Investigação das necessidades dos clientes	1,3
(6) Apresentação dos produtos	5
(7) Troca dos nomes de clientes	1
(8) Apresentação de alternativas	5
(9) Apresentação de produtos adicionais	1,7

(10) Contorno a objeção	1
<b>Média</b>	<b>3,36</b>

Conforme observado na Tabela 1, a pontuação da Empresa I (3,36) ficou abaixo do valor considerado mediano (5,0) o que significa que a empresa tem pontos com desempenho muito baixo, conforme pode ser observado nos itens 5, 7, 9 e 10. A loja apresenta sérios problemas ligados a qualidade de atendimento, o que pode ser grifado na avaliação qualitativa do cliente oculto:

“[...] Não mostrou muita opção...disse que tinha apenas duas marcas diferentes [...] Disse que estava dando uma olhada e a atendente não ofereceu mais nada”.

“[...] comecei a olhar os sapatos e tudo mais, fiquei pegando uns modelos... Ai eu perguntei para ela: Tem outros modelos desse sapato? Ela respondeu? Tem sim, olha embaixo na prateleira. Não gostei do jeito que ela falou. Ela não me deu atenção, mesmo eu fazendo perguntas diretamente a ela” (cliente oculto da pesquisa).

“[...] Eu cheguei lá e a vendedora estava no celular, quando percebeu meu interesse, ela se prontificou. Conforme eu fui perguntando, ai sim, a vendedora foi desenvolvendo a conversa, mas de qualquer forma, precisou que eu tomasse a iniciativa”.

**Tabela 2 – Notas recebidas pela Empresa II em relação aos 10 aspectos observados**

<b>Aspectos observados</b>	<b>Notas</b>
(1) Prontidão	8,9
(2) Abordagem	7,7
(3) Educação e simpatia	8,3
(4) Postura física	10
(5) Investigação das necessidades dos clientes	3,3
(6) Apresentação dos produtos	6
(7) Troca dos nomes de clientes	0,2
(8) Apresentação de alternativas	4,6
(9) Apresentação de produtos adicionais	0
(10) Contorno a objeção	4,7
<b>Média</b>	<b>5,37</b>

Com pontuação média de 5,37, bem próxima da nota mediana da escala determinada, a loja se encontra numa posição intermediária em relação

a qualidade no atendimento. Os itens piores avaliados foram 5, 7 e 9, o que sugere que a empresa precisa capacitar melhor seus funcionários a fim de melhorar desempenhos e atingimentos de metas. As observações colocadas pelo cliente oculto foram:

“[...] ofereceu vários produtos, tirou tudo da caixa, ofereceu vários preços...”  
“[...] Falei que estava procurando uma bota, ele respondeu: pode olhar... Quanto questionei sobre a numeração, ele disse que ia mandar fabricar e logo chegaria” “[...] O vendedor disse para que eu ficasse a vontade, de repente, surgiu um outra moça atrás da porta onde eu tinha entrado e me disse a mesma coisa que o vendedor... Disseram que eu poderia mexer e se eu quisesse outra cor, eles pegariam para mim”.

**Tabela 3** – Notas recebidas pela Empresa III em relação aos 10 aspectos observados

<b>Aspectos observados</b>	<b>Notas</b>
(1) Prontidão	10
(2) Abordagem	10
(3) Educação e simpatia	10
(4) Postura física	10
(5) Investigação das necessidades dos clientes	9
(6) Apresentação dos produtos	8
(7) Troca dos nomes de clientes	6
(8) Apresentação de alternativas	9,3
(9) Apresentação de produtos adicionais	8,3
(10) Contorno a objeção	6,7
<b>Média</b>	<b>8,73</b>

Com pontuação média de 8.73, considera como bom desempenho, a loja possui uma melhor qualidade no atendimento ao cliente em relação as demais. Melhorias ainda podem e devem ser feitas para que a mesma se intensifique ainda mais na busca por superar as expectativas de resultados propostos pela empresa e atinja um padrão de excelência. Os comentários do cliente oculto foram:

“[...] Foi muito bom o atendimento... Assim que coloquei o pé na loja a vendedora já me atendeu com um sorriso no rosto, perguntando o que eu queria... Vendedora super atenciosa e educada”.

“[...] Assim que eu entrei na loja a funcionária colocou-se a disposição, cumprimentou, sorriu... Ela foi muito atenciosa... Foi um ótimo atendimento”.  
“[...] Foi super bom o atendimento, a vendedora me deu desconto, forma de parcelamento... Ela mostrou todos os tipos de calçado que havia na loja... Foi muito bom”.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou identificar elementos de qualidade no atendimento ao cliente e sua prática, utilizando da abordagem do cliente oculto, uma fonte de informação sobre a qualidade no atendimento ao cliente final. Com esse tipo de abordagem foi possível conhecer o nível de desempenho dos colaboradores no momento da venda e se o atendimento oferecido está dentro das expectativas fixadas pela empresa. Esse tipo de abordagem auxilia no processo de tomada de decisão em direção à melhoria no atendimento ao cliente e, conseqüentemente, na sua fidelização. Diante dos resultados, foi possível observar que, mesmo em meio a uma realidade de busca de alta performance e de fidelização de clientes, muitas empresas se esquecem de oferecer aspectos básicos no atendimento ao cliente.

Conhecer os mecanismos internos que levam o consumidor a decisão de compra é, pois, atividade estratégica para as empresas no desenvolvimento e fornecimento de bens e serviços. Estar atento aos fatores que influenciam na satisfação do cliente é um diferencial em relação à concorrência. É importante ouvir o que o cliente tem a dizer para capacitar melhor os colaboradores, bem como o planejamento e aplicação das metas de forma prática contribuído para a satisfação e conquista da fidelidade do cliente.

## REFERÊNCIAS

ATENDIMENTO ao cliente. *Qualidade no atendimento*. Disponível em:  
<[http://www.https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/158bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/f48a721607775af610239a479c8b4484/\\$File/7121.pdf](http://www.https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/158bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f48a721607775af610239a479c8b4484/$File/7121.pdf)>. Acesso em: 05 set. 2020.

CLIENTE Oculto. Disponível em:  
<<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/avalie-sua-empresa-utilizando-o-cliente-oculto,bd1a8fa0672f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 14 set 2020.

COELHO, Márcio. *Comportamento de compra e consumo*. São Paulo: UAM, 2013.

CONTE com o cliente oculto para avaliar seu negócio. Disponível em:  
<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/avalie-sua-empresa-utilizando-o-cliente->

oculto,bd1a8fa0672f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 17 set. 2020.

ENGLERT, Natália Fontoura. *Cliente oculto: análise do processo de coleta, entrega e utilização das informações obtidas na melhoria do atendimento no varejo*. TCC em administração, 96 fls. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/39286>>. Acesso em 01 de set. 2020.

FEITOSA, D. R.; BRASIL, M. V. de O.; MARROM, D. A. da S.; SARAIVA, L. R. M. Cliente oculto: uma ferramenta para tomada de decisão empresarial. *Folha de Rosto*, v. 3, n. 2, p. 57-66, 27 dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/158>>. Acesso em: 17 set. 2020.

GUERRA Márcio Pinheiro; ROCHA, Karidja Kíria Nascimento. *A ferramenta do cliente oculto e sua contribuição para a qualidade no atendimento em uma concessionária do Rio Grande do Norte*. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Artigo. 2018. Disponível em: <[http://www.uern.br/controladepaginas/2018/arquivos/5021marcio\\_pinheiro\\_guerra.pdf](http://www.uern.br/controladepaginas/2018/arquivos/5021marcio_pinheiro_guerra.pdf)>. Acesso em 30 ago. 2020.

KARSAKLIAN, Eliane. *Comportamento do consumidor*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KHENAYFIS; Sandra Amoyr. A influência da qualidade do atendimento na decisão de compra. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Mestre em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro Agosto, 2010. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7827/SANDRA%20AMOYR.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2020.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. *Comportamento do consumidor*. Trad. Vera Jordan. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NASCIMENTO, Amanda de Lourdes do. et al. A qualidade no atendimento e a satisfação do cliente: análise do atendimento prestado pelas empresas do comércio varejista da cidade de Resende-RJ. *XV SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/15726166.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2020.

OLIVEIRA, Angélica Eloisa Edevirgens Bueno de. *Gestão da qualidade no atendimento ao cliente: um estudo de caso no Rebucci Auto Posto - Guaiçara – SP*. UniSALESIANO Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium* Curso de Administração. 2017. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/61005.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2020.

PEREIRA, Eduardo. *Marketing de relacionamento: solução para fidelização dos clientes, colaboradores e fornecedores*. TCC apresentado ao curso de Administração da Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, 2013. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/Bdigital/arqTccs/1011260168.pdf>>. Acesso em 13 set. 2020.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. *Comportamento do consumidor: conceitos e casos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Natália Gabriele Cruz dos; SILVA, Priscila da. *A importância do marketing de relacionamento em empresas de pequeno porte: um estudo de caso na anagrama publicidade em volta redonda*. 32 fls. TCC. - Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense. VoltaRedonda/RJ, 2016. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/7759/1/NAT%C3%81LIA%20GABRIELE%20CRUZ%20DOS%20SANTOS%20-%20%20PRISCILA%20DA%20SILVA.pdf>>. Acesso em: 01 de set. 2020.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. *Comportamento do consumidor*. Trad. Vicente Ambrósio. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SILVA, Rafaelle Cristine da. *O atendimento como arte de encantar o cliente*. TCC apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. 2011. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811260021.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2020.

SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Trad. Lene Belon Ribeiro. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUSA, Francisco José da Silva Freitas. *Satisfação de clientes: o caso de uma empresa industrial* - Dissertação de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Julho de 2011. Disponível em: <[https://eg.uc.pt/bitstream/10316/16192/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes\\_O%20Caso%20de%20Uma%20Empresa%20Industrial.pdf](https://eg.uc.pt/bitstream/10316/16192/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes_O%20Caso%20de%20Uma%20Empresa%20Industrial.pdf)>. Acesso em: 02 set. 2020.

---

## O BRASIL NO CONTEXTO DA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Gabriela Mouro Balduino

Izabela Martins Oliveira

Fernandina Fernandes de Lima Medeiros

### 1. INTRODUÇÃO

A sociedade como existe atualmente é fruto de uma evolução constante, na área industrial essa evolução é representada pelas revoluções industriais, que ocorreram em momentos de grandes descobertas, como a mecanização, a eletricidade e a informática.

A grande descoberta do momento são os desdobramentos que a tecnologia possibilitou com a inteligência artificial e a internet das coisas, isso permitiu que a indústria se torne cada vez mais digital e menos dependente da mão de obra humana.

Este atual momento é denominado Indústria 4.0, sendo considerada a quarta revolução industrial, e está impactando o cenário mercadológico em um nível mundial.

No Brasil, esse impacto também existe, apesar de sua escala ser menor, tendo em vista o desenvolvimento da pesquisa científica no país, a necessidade de altos investimentos e falta de aderência do mesmo nos processos e na alavancagem competitiva.

O objetivo do presente trabalho é demonstrar o que é indústria 4.0 e seu papel na economia brasileira. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, e trata-se de uma abordagem qualitativa e explicativa.

No primeiro capítulo será abordada a linha cronológica das revoluções industriais, possibilitando o entendimento dentro de seu contexto histórico.

No segundo capítulo será exposta a contextualização histórica da economia brasileira e, no terceiro capítulo explora-se a indústria 4.0, de modo que seja possível demonstrar no quarto capítulo a interação da economia brasileira com a indústria 4.0.

### 2. REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS

A Primeira revolução industrial se iniciou na Inglaterra no final do século XVII e início do século XIX. Em uma sociedade mercantilista, com grande produção a partir da manufatura, a partir da abundância de matérias primas como o carvão e ferro, criaram-se máquinas a vapor, tear hidráulico e



mecânico, que possibilitaram o aumento da produção a nível industrial. Com isso, o volume de camponeses que migraram para as cidades também foi um ponto importante para o desenvolvimento da indústria na época, transformando o mercantilismo comercial para mercantilismo industrial (DEYON, 2005).

O início da tecelagem foi o marco da Primeira revolução Industrial, iniciando-se a massificação operária e a diminuição das empresas familiares por não conseguirem acompanhar os ritmos das grandes indústrias (SACOMANO et al, 2018). Posteriormente, a mecanização estendeu-se para o setor de metalurgia, transporte, agricultura, pecuária e todos os outros setores da economia, inclusive o cultural.

Entretanto, como consequência das transformações, a substituição da mão de obra humana pela mecânica fez com que o salário do trabalhador diminuísse, pois não era mais necessários funcionários com habilidades manuais. Outra consequência foi a carga de trabalho excessiva e abusiva, com 16 horas diárias, sendo demitido aquele que não aguentasse a jornada ou afastasse por problema de saúde.

A partir dessas mudanças surgiram dois movimentos trabalhistas: ludismo e cartismo. De acordo com Brito (2018, p.20) “O ludismo foi um movimento, que teve seu nome inspirado por ser líder o General Ned Ludd, que defendia com veemência que a violência e destruição eram as únicas formas de se obter a liberdade”, demonstrando a falta de aceitação das máquinas. Os cartistas, em contrapartida, lutavam contra a exploração dos trabalhadores, e influenciou não só pensadores como também a elaboração de algumas leis trabalhistas (BRITO, 2018).

A Segunda Revolução Industrial, marcada pelo monopolismo, se estende desde meados do século XIX até meados do século XX. Com o emprego do aço, que substituiu o ferro, da eletricidade, dos combustíveis derivados do petróleo usados no motor de combustão interna, da locomotiva a vapor e o desenvolvimento de produtos químicos, muitas outras transformações ocorreram, modificando-se assim o modo de viver, se transportar e produzir, impactando toda a cadeia de produção e o dia a dia das pessoas (BEZERRA, 2018).

Outras mudanças vieram com a segunda revolução industrial, como o Taylorismo e o Fordismo, que modificaram as relações de trabalho, racionando as linhas de produção e adaptando a mesma para produção em massa, com o objetivo de diminuição de custos. O trabalho repetitivo, a forte supervisão e a hierarquia similar a militar eram características dessas metodologias (SACOMANO et al, 2018).

A Terceira Revolução Industrial, também chamada de Revolução Informacional, que se caracteriza pela informatização e automatização, teve início a partir da década de 1950 após a segunda guerra mundial, quando

começaram a surgir avanços tecnológicos e científicos na indústria. Assim como as outras revoluções, também influenciou o aumento do desemprego e novas formas de organização do trabalho. No que diz respeito à política e à economia, gerou o chamado neoliberalismo e a era da globalização, que teve como desdobramento o advento de novas tecnologias, que mudaram o modo de produção (MEDEIROS e ROCHA, 2004).

Em 1968, surgem os *Programmable Logic Controller* (PLC) ou Controlador Lógico Programável desenvolvidos a partir de uma demanda da indústria de automóveis norte-americana por uma divisão da General Motors (NEVES, 2015). A eletrônica foi evoluindo, tornando mais barata e com maior capacidade que juntos com a tecnologia da Informação passou a ser usada intensamente para apoio e controle da manufatura (SACOMANO et al, 2018).

Kenski (2015, p. 18) resume as consequências que a Terceira Revolução Industrial trouxe às vidas das pessoas:

As tecnologias invadem as nossas vidas, ampliam a nossa memória, garantem novas possibilidades de bem-estar e fragilizam as capacidades naturais do ser humano. Somos muito diferentes dos nossos antepassados e nos acostumamos com alguns confortos tecnológicos – água encanada, luz elétrica, fogão, sapatos, telefone – que nem podemos imaginar como seria viver sem eles (KENSKI, 2015, p.18).

### **3. A ECONOMIA BRASILEIRA**

No Cenário econômico Brasileiro, até a década de 80, desde a época Colonial (1500 – 1822), passando pelo período Imperial (1822 – 1889) e incluindo a República Velha (1889 – 1930), as commodities agrícolas foram os principais produtos da economia brasileira, que se desenvolveu através das exportações e se caracterizou pelos ciclos que cada produto gerou (ATIÉ e SILVA, 2007, p.02).

O crescimento da exportação do café após a abertura dos portos em 1808, com a chegada Família Real no Brasil, possibilitou a urbanização de muitas cidades, através da criação de ferrovias e armazéns, viabilizando a economia das mesmas, que passou de subsistência a exportadora (SILVA, 2008).

A industrialização no Brasil teve seu início no fim do século XIX, conseqüente do surgimento da mão de obra assalariada advinda da imigração em massa, a abolição da escravatura e a deterioração das estruturas pré-capitalistas. A mudança da ideologia da classe dominante se deu após a crise mundial de 1875 e a crise de superprodução de café de 1880 – 1886 (ATIÉ e SILVA, 2007).

A Primeira Guerra Mundial foi o motivo inicial que provocou a industrialização via substituição de importações, pois a Europa, principal país

importador do Brasil, estava concentrada em sua produção de artigos para a guerra, e já não produzia para o resto do mundo (PIRES, 2010).

A República Velha perdurou do ano de 1889 aos meados de 1929-30. Durante esse período, e também algum tempo depois, o Brasil era conhecido com uma economia agrário-exportadora, o que garantia suas commodities de acordo com as condições impostas pelos mercados internacionais. De forma que a economia brasileira era totalmente dependente de suas exportações (ANGELO, 2009).

Em 1930 Getúlio Vargas assume o governo e instaura o Estado Novo, que representou o fim da descentralização republicana e a efetiva interferência do Estado na Economia. O período que ficou conhecido como Era Vargas e foi subdividido em três momentos: Governo Provisório, Governo Constitucional e Estado Novo (CALIARI e BUENO, 2010).

No início de seu governo o país sentiu as consequências da Grande Depressão, ou Crise de 29, que persistiu ao longo da década de 30, e só teve fim após a Segunda Guerra Mundial.

Com o apoio e incentivo do Governo de Getúlio Vargas, a partir de 1930, deu-se início à mudança da principal característica econômica do país, antes agrário-exportadora, para industrial. Com o interesse e empenho do Estado, a industrialização se tornou um objetivo a alcançar, um projeto nacional de desenvolvimento.

Na década de 50 Getúlio Vargas volta ao poder e tenta implementar bases de uma indústria pesada no país. Mas seu governo foi breve, com a crise política e cambial ele cometeu suicídio, deixando o governo para Café Filho (FURTADO, 1964).

No fim da 2ª Guerra Mundial houve a redemocratização com o governo Dutra e com isso uma mudança na estratégia do Estado, que deixou de intervir na economia (PIRES, 2010).

Em 1946, com o forte desequilíbrio externo que ocorria, na intenção de evitar o aumento da inflação, o governo Dutra reduziu relativamente as importações de manufaturas acabadas de consumo, e aumentou as importações de bens de capital e matéria-prima (BRESSER-PEREIRA, 1970).

As medidas do governo Dutra foram de extrema importância para manter o esforço de industrialização que já estava ocorrendo, e claro que, conseqüentemente contribuiu para o crescimento econômico da época.

A crise contribuiu e foi muito bem administrada pelos empresários do setor industrial, que passaram a investir mais internamente e desenvolver melhor novos setores da indústria, nos quais não dependiam totalmente de

maquinas importadas de alta tecnologia, e objetivavam suprir as necessidades que antes as importações supriam.

Os setores que se desenvolviam com maior facilidade, eram os de bens de consumo, pois não necessitavam de altas tecnologias para o processo de produção, mas apenas de insumos que aqui no Brasil eram encontrados (ABREU, 1990, p.108).

Não bastou apenas o interesse por parte dos empresários, e todos os demais fatores que contribuía para o desenvolvimento, pois para dar continuidade nesse desenvolvimento da industrialização havia ainda uma grande necessidade de importação de equipamento e máquinas, para investir no setor industrial, e essa necessidade era o principal freio da expansão industrial brasileira.

O Governo de Juscelino Kubitschek, 1956, tinha como principal objetivo, reverter o atraso sócio-econômico-cultural em que o Brasil se encontrava. No período de cinco anos se concretizou o desenvolvimento industrial brasileiro, otimizando a ideia de que o Brasil podia sim, ser industrializado.

Para Benevides (1976, p. 243), a ideologia de JK, “era, na verdade, a ‘ideologia’ das realizações, do trabalho, do desenvolvimento”. Seu modelo de desenvolvimento era para um crescimento econômico acelerado. E assim o fez, com êxito, com a implantação do seu Plano de Metas.

Segundo Brum (1999, p. 222):

Além de empréstimos para obras de infraestrutura, implantação de empresas estatais, aquisição de bens de capital e financiamento de outras importações, a presença do capital externo foi particularmente importante através da instalação, aqui, de subsidiárias de grupos econômicos que antes nos vendiam seus produtos industrializados (BRUM, 1999, p.222).

Com a implantação de empresas estrangeiras, tudo passou a ser produzido no Brasil, e em consequência, com o tempo os estrangeiros passaram a ter certo controle sobre o mercado brasileiro, já que dispunham de capital e tecnologia de ponta.

Toda essa abertura ao capital estrangeiro teve a princípio consequências positivas, mas em um segundo momento provocou o aumento da inflação, que acarretou fortes conflitos sociais e políticos.

Entre 1961 e 1963 houve um período de recessão, nesse momento Jânio Quadros toma posse e renúncia, deixando o governo para o vice João Goulart, que só tomou posse devido a limitações do regime Parlamentarista, resultado dos vetos militares (ABREU, 1990).

Logo, em 1964 ocorre o Golpe Militar, Goulart é deposto, e inicia o período ditatorial no Brasil.

Também em 1964, houve a implantação de um novo plano econômico, o PAEG (Plano de Ação Econômica do Governo), que resultou no milagre econômico de 1968 a 1973. Realizou ações que levaram a um intenso crescimento do PIB e da produção industrial, contudo, o PAEG também teve participação de capital estrangeiro, na forma de investimentos diretos e empréstimos, o que levou ao endividamento e a crise dos anos 80. Inicia-se, então, o novo ciclo histórico, a Nova República, sob o governo de José Sarney, década de 80, conhecida como *a década perdida*. (BUESCU, 2011, p.376).

Nos anos de 1980, como solução para inflação, foi proposto o Plano Cruzado, contudo sem sucesso. Em seguida foi lançado o *Política-do-Feijão-com-Arroz*, e, por último, o Plano Verão, seguindo a série de fracassos (BRUM, 1999).

No início dos anos 1990 Collor assumiu a presidência, quando Brasil se encontrava em um crítico cenário de hiperinflação. Houve quatro conjuntos de medidas: Plano Collor; Nova Política Agrícola; Plano Collor II e Projeto de Reconstrução Nacional (SOUZA, 2008), sendo o principal desafio controlar a inflação e a dívida externa, contudo seu mandato foi encerrado dois anos depois com sua renúncia, sendo assumido pelo vice Itamar Franco.

Em 1995 Fernando Henrique Cardoso foi eleito. O projeto de desenvolvimento de Collor, PND, teve continuidade em seu governo, no entanto FHC tinha objetivos econômicos e sociais. No âmbito social, suas preocupações, eram com os setores de emprego; saúde; educação; segurança e agricultura. No âmbito econômico lançou o Plano Real (SOUZA, 2008).

A implantação do Plano Real possibilitou a construção de um bloco hegemônico, fortalecendo o início do governo FHC e que também contava com um grande apoio parlamentar, contribuindo para a implementação das reformas econômicas, baseadas nas privatizações e nas medidas para maior participação do capital estrangeiro no Brasil. Da mesma forma, a consolidação da democracia, a abertura econômica e a estabilização da moeda foram foco principal do discurso presidencial (SALLUM JÚNIOR, 1999).

Após dois mandatos, Luís Inácio da Silva, conhecido como Lula, foi eleito. De acordo com Lessa (2010), em seu governo o Brasil se tornou mais respeitado internacionalmente, decorrente do substancial crescimento econômico, que foi possibilitado pela revitalização do mercado interno e pela elevação do preço das commodities produzidas em território nacional, além das reduções da pobreza e desigualdade de renda interna. Foi retomado o desenvolvimento da política externa, enfatizando a importância da cooperação Sul-Sul e nas pautas como a não indiferença, a não intervenção e, principalmente, pela disposição em assumir novas responsabilidades (CASSANO et al, 2017).

Em 2008 a crise financeira que se abateu sobre os EUA repercutiu também no Brasil e abriu espaços para a ascensão de países emergentes, assim como de visões de mundo alternativas ao liberalismo predominante nos anos 1990 (SILVA, 2010).

Em 2011 Dilma Russef assumiu a presidência. De acordo com Barral e Bohrer (2011) a prioridade da política comercial passou a ser essa proteção dos setores que competiam com importações, deixando como segundo plano o aumento de competitividade, lento em comparação com a urgência da crise internacional.

No início do governo Dilma, foram implementadas medidas que incluíam políticas de forte intervenção governamental na economia que combinaram política monetária com a redução da taxa de juros e política fiscal com dirigismo no investimento, elevação de gastos, concessões de subsídios e intervenção em preços. Essa política ficou conhecida como Nova Matriz Econômica, e foi apontada como uma das causas da crise de 2014. (CARVALHO, 2018).

O segundo mandato de Dilma Rousseff foi interrompido em 2016, a partir de seu impeachment. O vice-presidente Michel Temer assumiu a presidência, finalizando o mandato. Definido como um governo "reformista", Temer utilizou o grande apoio do Congresso Nacional para produzir uma agenda de reformas, tais como o teto dos gastos públicos, reforma do ensino médio e trabalhista. A equipe econômica do governo tem sucesso no controle da inflação, mas o país mantém alta na taxa de desemprego, que atinge 13,7% da população em abril de 2017 (CARVALHO, 2018).

Em 2019 Jair Bolsonaro assume a presidência com uma expectativa de melhora no cenário econômico, entretanto sem correspondê-las até então, agravado com uma crise epidêmica mundial.

Verifica-se assim que o processo de desenvolvimento da indústria brasileira foi uma evolução possibilitada pelas políticas aduaneiras, pela proteção suplementar, pela elevação das rendas, a criação de infraestrutura, as mudanças das condições da economia, a abolição do tráfico, a entrada de capital estrangeiro e a renovação tecnológica.

#### **4. INDÚSTRIA 4.0**

A palavra "revolução" denota nova mudança abrupta e radical geralmente impactada por novas tecnologias ou novas formas de perceber o mundo, desencadeiam uma alteração profunda nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos (SCHUWAB, 2016).

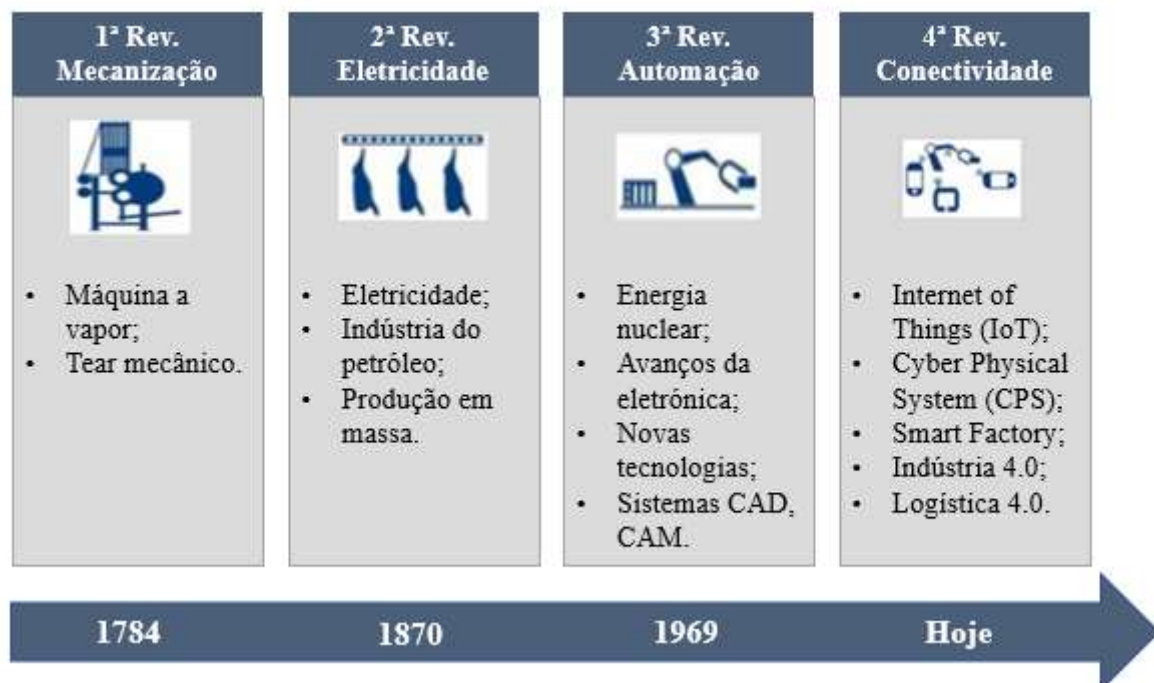
Enquanto na terceira revolução industrial houve melhorias significativas aplicadas à linha de montagem e produção em massa, esses

elementos evoluíram e estão realizando o crescimento em complexidade nos dias de hoje.

A quarta revolução industrial e as tecnologias digitais estão diretamente relacionadas à internet das coisas, big data e inteligência artificial aplicada à produção. Os sistemas físicos se comunicam e cooperam uns com os outros e trazem novas possibilidades, como trabalho totalmente digital e robótico, com a mínima intervenção humana.

Em 2011, na Alemanha, o termo “Indústria 4.0” (tradução de *Industrie 4.0*) foi apresentado, referindo-se ao que seria a Quarta Revolução Industrial (DRATH; HORCH, 2014 apud PEREIRA e SIMONETTO, 2018).

**Figura 1: Revoluções Industriais**



**Fonte:** Santos, Alberto, Lima e Charrua-Santos (2018, p.114)

A automação está cada vez mais presente nas indústrias e se expandindo para o dia a dia das pessoas. Mas essas mudanças, assim como as outras revoluções, também geram consequências negativas como o desemprego e as novas formas de organização do trabalho. Que por sua vez:

[...] trazem implicações sociais, políticas e culturais, com ressonância no modelo econômico, na estrutura da sociedade, nas relações de produção, nas subjetividades e intersubjetividades e na produção da vida cotidiana, provocando insegurança, inquietude e mudando as relações de poder (MEDEIROS e ROCHA, 2004, p.400).

Esta fase de evolução proporcionou novos dispositivos mobile e estão aumentando o mundo físico com informação digital e é acessível a partir de qualquer loja para um usuário comum, uma ampla utilização de inteligência artificial que ainda desafia a definição de consciência. A Indústria 4.0 pode resultar em saúde inteligente, redes elétricas inteligentes e até mesmo em cidades inteligentes.

Existem quatro princípios de design na Indústria 4.0. Esses princípios apoiam as empresas na identificação e implementação:

**Interconexão:** A capacidade de máquinas, dispositivos, sensores e pessoas se conectarem e se comunicarem através da Internet das Coisas ou da Internet das Pessoas.

**Transparência das informações:** A transparência proporcionada pela tecnologia Indústria 4.0 fornece aos operadores uma vasta quantidade de informações úteis necessárias para tomar decisões apropriadas. A interconectividade permite que os operadores coletem imensas quantidades de dados e informações de todos os pontos do processo de fabricação, ajudando, assim, a funcionalidade e identificando as principais áreas que podem se beneficiar da inovação e melhoria.

**Assistência técnica:** Primeiro, a capacidade dos sistemas de assistência para apoiar os seres humanos, agregando e visualizando informações de forma abrangente para tomar decisões informadas e resolver problemas urgentes em curto prazo. Segundo a capacidade dos sistemas físicos cibernéticos de apoiar fisicamente os seres humanos, realizando uma série de tarefas que são desagradáveis, exaustivas demais ou inseguras para seus colegas humanos.

**Decisões descentralizadas:** A capacidade dos sistemas físicos cibernéticos de tomar decisões por conta própria e executar suas tarefas da maneira mais autônoma possível. Somente no caso de exceções, interferências ou metas conflitantes, as tarefas são delegadas a um nível superior. O uso atual do termo tem sido criticado como essencialmente sem sentido, em particular sob o argumento de que a inovação tecnológica é contínua e o conceito de uma "revolução" na inovação tecnológica é baseado na falta de conhecimento dos detalhes (SKALFIST, MIKELSTEN e TEIGENS, p. 43, 2020).

Assim, é possível observar que nesse novo método, a inteligência artificial, será muito valorizada, isto é, robôs e sistemas autônomos farão o serviço no lugar de humanos. A inteligência artificial pode ser considerada uma forma de evolução da computação, fazendo com que a máquina consiga raciocinar de maneira semelhante ao indivíduo, equiparando-a a ele e fazendo trabalhar para o tal, para que assim possa economizar em outros aspectos (ROTH, 2018).

De acordo com Pereira e Simonetto (2018, p. 6) os pilares tecnológicos são:

1. Big data e análise de dados: grandes quantidades de dados sobre a manufatura podem ser obtidos de diversas fontes, como os equipamentos de produção, sistemas de gestão de empresas e



clientes, analisados e, assim, utilizados para a tomada de decisão em tempo real.

2. Robôs autônomos: robôs já são utilizados na indústria, porém eles tendem a ser mais autônomos, podendo trabalhar ao lado dos humanos de forma segura, custando menos e tendo maiores capacidades.

3. Simulação: a tomada de decisão poderá ser auxiliada pelas simulações, que utilizarão informações obtidas em tempo real. A otimização de parâmetros poderá ser feita a partir de testes de otimização, feitos com modelos virtuais.

4. Integração de sistemas horizontal e verticalmente: sistemas estarão mais integrados, até mesmo em redes intercompanhias, o que possibilitará maior automação.

5. A Internet das Coisas Industrial: a interação entre os mais diversos equipamentos será obtida pela Internet das Coisas Industrial, conectando equipamentos com processamento embarcado, auxiliando a obtenção de respostas em tempo real.

6. Segurança cibernética: a maior conectividade demandará maiores proteções contra-ataques cibernéticos, e, assim, impulsionará a construção de novas tecnologias para este fim.

7. Nuvem: O uso da computação em nuvem, que já vem sendo utilizada em aplicações empresariais e análise de dados, aumentará com a Indústria 4.0, contribuindo para ganhos em performance das tecnologias envolvidas, auxiliando questões entre companhias.

8. Fabricação de aditivos: a Indústria 4.0 possibilitará a construção de produtos customizados, de forma descentralizada, reduzindo despesas com estoque, a partir do uso de tecnologias como as impressoras 3D.

9. Realidade aumentada: a tomada de decisão e o desenvolvimento de procedimentos serão auxiliados pela realidade aumentada, que suporta uma grande variedade de sistemas.

Por conseguinte, é possível considerar que esse excesso de máquinas e inteligência fará com que o mundo rode e essa nova revolução seja pouco a pouco, no sentido semântico da palavra - pois se trata de uma revolução que anda acontecendo muito rápido – se instaurando no dia-a-dia da sociedade (LUCENA, 2018).

Os impactos das mudanças serão percebidos no mercado de trabalho e na mão de obra. Em um mercado cada vez mais exigente, muitas empresas já procuram integrar ao produto necessidades e preferências específicas de cada cliente, agregando cada vez mais recursos tecnológicos, que auxiliam no ganho de tempo e a diminuição de erros. Os trabalhos manuais e repetitivos serão gradativamente substituídos pela tecnologia e as empresas ficarão cada vez mais digitalizadas, atuando principalmente com informação.

“O aumento da digitalização nos sistemas de produção determina mudanças em toda a cadeia de valor, desde a forma como é realizada a aquisição das matérias-primas até o seu uso final e recuperação” (DELOITTE, 2015b apud SANTOS, ALBERTO, LIMA E CHARRUA-SANTOS, 2018 p.119).

Novos empregos surgirão devido a nova demanda, mudando a função das atividades para um perfil mais estratégico, e menos operacional,

isso porque as máquinas farão a parte braçal. Conseqüentemente, os profissionais também precisarão se adaptar, pois com fábricas ainda mais automatizadas, novos tipos de emprego surgirão, enquanto outras profissões deixarão de existir. Com isso, o conhecimento técnico passará a ser uma exigência do mercado.

Portanto, formações voltadas ao setor tecnológico, envolvendo habilidades e conhecimentos sobre TI e as mais diversas tecnologias, serão altamente valiosas para o cotidiano das fábricas inteligentes.

Todavia, onde há benefícios, há também malefícios, os quais não se compararam à quantidade de benefícios, mas geram grandes impactos. Dentre os malefícios estão os ciberataques (espionagens industriais), golpes, guerras e fake news (notícias falsas). Porém, o mais preocupante são os impactos no mercado de trabalho, cujo o homem é substituído pela máquina.

## **5. A INDÚSTRIA 4.0 E A ECONOMIA BRASILEIRA**

As empresas no Brasil, em grande parte, permanecem associadas aos tradicionais modelos de produção, pouco sofisticados e dependentes de processos manuais e intervenções humanas.

Pereira e Simonetto (2018, p.6) citam que, em publicação de 2016, a FIRJAN apontou que “grande parte da indústria brasileira está transitando entre a segunda e a terceira revoluções industriais, ou seja, entre o uso de linhas de montagem e a aplicação da automação”.

Os autores ainda destacam que a implantação da Indústria 4.0 no cenário brasileiro traz desafios como:

(i) a construção de políticas estratégicas, incentivos governamentais; (ii) a reunião de empresários e gestores com postura proativa; e (iii) o desenvolvimento tecnológico e formação de profissionais, próximos à indústria (FIRJAN, 2016).

A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI, 2017) identificou cinco eixos de atuação para que o Brasil possa seguir em busca de uma aproximação com a Indústria 4.0, como uma forma de “manufatura avançada”. Esses eixos foram construídos a partir de uma pesquisa realizada com instituições alemãs, e são:

1. Criação de um programa brasileiro de manufatura avançada: a partir da definição de uma estrutura de governança, envolvendo representantes de diversos setores, deve-se buscar um direcionamento, definindo uma agenda de discussões. Com isso, um processo de implantação pode ser estabelecido, tendo por base experiências de outros países, como a Alemanha. O foco do trabalho deve ser, principalmente, as empresas, apoiado por centros de pesquisas e universidades. Finalmente, pode-se implantar um escritório de projetos, buscando alinhar os atores envolvidos.

2. Buscar acordo bilateral com a Alemanha, entre o programa de manufatura avançada criado e o alemão. Industrie 4.0: buscar o engajamento de empresas e órgãos de apoio alemães no Brasil, estabelecendo parcerias e bases de investimento. Também é preciso buscar empresas brasileiras com fábrica na Alemanha, para que

enviem representantes e, com isso, sejam criados grupos de trabalho, possibilitando a absorção de conhecimento. Apoio técnico especializado da Alemanha deve ser contratado, para a construção de redes (ambientes) de testes e simulações. A importância da participação do Brasil em feiras-chave para a Indústria 4.0 na Alemanha também é um ponto que deve ser avaliado.

3. Criação de uma rede de testbeds de manufatura avançada no Brasil: testbeds são ambientes de teste e demonstração de tecnologias, que buscam simular a realidade de ambientes de produção. Dessa forma, o terceiro eixo trata de, primeiramente, definir uma estratégia para impulsionar a infraestrutura existente como testbeds. Posteriormente, busca-se construir uma fábrica de demonstração, e construir modelos para contratos de uso das testbeds por empresas privadas.

4. Alinhamento e criação de linhas de fomento: buscar alocação de recursos nas Fundações de Apoio a Pesquisa estaduais e federais, bem como a definição de linhas específicas para a construção de testbeds e programas específicos para atender lacunas de financiamento.

5. Engajamento de pequenas e médias empresas (PME): através da construção de programas, disseminar e capacitar conceitos da Indústria 4.0. Propor iniciativas para facilitar o uso de testbeds por PME, bem como definir ações para fomentar o engajamento dessas empresas (PEREIRA e SIMONETTO, 2018, p. 7-8).

Esses desafios se amplificam ao se verificar que, segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o maior problema para que a Indústria 4.0 seja implantada no Brasil está no conhecimento ainda muito abaixo do que se deve esperar. Os dados obtidos através das pesquisas apontam que 48% das indústrias brasileiras utilizam ao menos uma tecnologia, se comparado às grandes empresas esse valor sobe para 63% e em relação às pequenas empresas cai para 25% (LIMA e PINTO, 2019, p. 306).

Essa diferença, associada à realidade de um momento econômico em que verifica-se instabilidade, e o fato que a maioria das empresas brasileiras ainda se encontram entre a segunda e terceira revoluções, demonstra que haverá ainda a necessidade de investimento e adequação para que haja a evolução tecnológica necessária para as indústrias se adequarem ao modelo 4.0, entretanto, mais do que isso é preciso refletir sobre suas consequências sociais e econômicas de um ponto de vista mais macro, havendo ainda muito a se analisar nesse cenário incerto do futuro.

## **6. CONCLUSÃO**

Com base nos estudos, é aparente o receio dos gestores de acatar à Quarta Revolução Industrial, em virtude que as mudanças acontecem em um ritmo mais acelerado e de forma mais brusca. Porém, a Indústria 4.0 surgiu para suprir a necessidade de flexibilização da produção, redução de custo e tempo e maximização da qualidade.

Além dessa insegurança, há um alto de custo de implementação, com instalações e capacitação de funcionários, e é fundamental o auxílio e

incentivo do governo. São diversos os impactos que a indústria 4.0 agrega, tanto positivos, quanto negativos e é esperada uma tendência futura de aperfeiçoamento das tecnologias.

As indústrias capazes de aderir às inovações terão, em grande parte, muitas vantagens, mas é necessário dar importância também às desvantagens, que mesmo que menores, podem ser devastadoras. O impacto no mercado de trabalho é o fator mais preocupante, pois ao mesmo tempo que as empresas terão que buscar melhorias e novos processos, os trabalhadores terão que acompanhar, procurando capacitações e especializações atualizadas, condizendo com o perfil das empresas.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Marcelo de Paiva. **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana, 1889 – 1989.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ANGELO Vitor Amorim de. **Política do café-com-leite** - Acordo marcou a República Velha. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/disciplinas/historia-brasil/politica-do-cafe-com-leite-acordo-marcou-a-republica-velha.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em 28/05/2020.

ATIÉ, Geraldo Alexandre. SILVA, Mayra Souza. **O Hotel Francano no Contexto da Economia Francana.** Disponível em: <<http://legacy.unifacef.com.br/novo/publicacoes/IIforum/Textos%20IC/Geraldo%20Alex%20e%20Mayra%20Souza.pdf>>. Acesso em 11/06/2020.

BARRAL, W.; BOHRER, C. P. **A política comercial do governo Dilma Rousseff: primeiras impressões.** Política Externa, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 115-124, 2011. Disponível em: <<https://www2.marilia.unesp.br/index.php/bjir/article/view/5986>>. Acesso em: 20/06/2020.

BEZERRA, Juliana. **Segunda Revolução Industrial.** Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/segunda-revolucao-industrial/>>. Acesso em: 20/05/2020.

BENEVIDES, Maria Victoria de Mesquita. **O Governo Kubitschek: desenvolvimento econômico e estabilidade política 1956-1961.** 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976. 302 p.

BUESCU, Mircea. **História Econômica do Brasil.** Disponível em: <[http://www.cdpb.org.br/antigo/mircea\\_buescu.pdf](http://www.cdpb.org.br/antigo/mircea_buescu.pdf)>. Acesso em: 01/06/2020.

BRESSER-PEREIRA, L.C. **Dividir ou multiplicar? A distribuição da renda e a recuperação da economia brasileira.** Disponível em: <[www.bresserpereira.org.br](http://www.bresserpereira.org.br)>. Acesso em 17/06/2020.

BRITO, Jéssica da Silva. **Consolidação das Leis do Trabalho: Olhares sobre a Questão Legislativa Laboral no Brasil.** Dourados: UFGD, 2018. Disponível em:  
<<http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/1750/1/JessicadaSilvaBrito.pdf>> Acesso em: 20/06/2020.

BRUM, Argemiro J. **O desenvolvimento econômico brasileiro.** 20. ed. Ijuí: Unijuí, 1999. 571 p.

CALIARI, Thiago and BUENO, Newton Paulo. **O ciclo do café durante a República Velha: uma análise com a abordagem de dinâmica de sistemas.** Nova econ. [online]. 2010, vol.20, n.3, pp.491-506. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-63512010000300004&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-63512010000300004&script=sci_abstract&lng=pt)>. Acesso em 16/06/2020.

CARVALHO, Daniel Izaias de. **Teoria do Equilíbrio Pontuado: uma análise da execução orçamentária no Brasil no período de 1980-2014** Disponível em:  
<<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1639>>. Acesso em 08/06/2020.

CASSANO, Francisco Américo. CAMELO, Diogo Holanda. PADILHA, Felipe Panta. PEREIRA, Mateus Marchiori. PRADO, Matheus Dias do. MACHADO, Vinícius Fino. **Política externa brasileira nos governos FHC, Lula e Dilma: efeitos na balança comercial e no produto interno bruto brasileiro.** Disponível em:  
<[https://www.researchgate.net/publication/321037841\\_POLITICA\\_EXTERNA\\_BRASILEIRA\\_NOS\\_GOVERNOS\\_FHC\\_LULA\\_e\\_DILMA\\_EFEITOS\\_NA\\_BALANCA\\_COMERCIAL\\_E\\_NO\\_PRODUTO\\_INTERNO\\_BRUTO\\_BRASILEIRO\\_BRAZILIAN\\_FOREIGN\\_POLICY\\_GOVERNMENT\\_FHC\\_LULA\\_AND\\_ROUSSEFF\\_EFFECTS\\_ON\\_TRADE\\_](https://www.researchgate.net/publication/321037841_POLITICA_EXTERNA_BRASILEIRA_NOS_GOVERNOS_FHC_LULA_e_DILMA_EFEITOS_NA_BALANCA_COMERCIAL_E_NO_PRODUTO_INTERNO_BRUTO_BRASILEIRO_BRAZILIAN_FOREIGN_POLICY_GOVERNMENT_FHC_LULA_AND_ROUSSEFF_EFFECTS_ON_TRADE_)> Acesso em: 17/06/2020.

DEYON, Pierre. **O mercantilismo.** Disponível em:  
<[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/176262/mod\\_resource/content/1/4.%20Mercantilismo\\_P.\\_DEYON.\\_Cap.\\_I.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/176262/mod_resource/content/1/4.%20Mercantilismo_P._DEYON._Cap._I.pdf)>. Acesso em 05/05/2020.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil.** 6. ed. São Paulo: Fundo de Cultura S/A, 1964. 292 p.

KENSKI, Vani Moreira. **Educação E Tecnologias.** Disponível em:  
<[https://books.google.com.br/books?id=ZneADwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=ZneADwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 15/06/2020.

LIMA, Alison Gustavo de. PINTO, Giuliano Scombatti. **Indústria 4.0: um novo paradigma para a indústria.** Disponível em: <  
<https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/642>>  
Acesso em: 10/06/2020.

LUCENA, E. **Os princípios de gestão da qualidade conforme a revisão 2015 da ISO 9000**. 2016. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-principios-de-gestao-da-qualidade-conforme-a-revisao-2015-da-iso-9000/93985/>>. Acesso em 30/05/2020.

MEDEIROS, Soraya Maria de. ROCHA, Semíramis Melani Melo.

**Considerações sobre a terceira revolução industrial e a força de trabalho em saúde em Natal**. Ciência & Saúde Coletiva, 9(2):399-409, 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/csc/v9n2/20394.pdf>> Acesso em: 15/06/2020.

NEVES, Luiz Fernando. **Automação Industrial**. Disponível em:

<<https://pt.scribd.com/document/355586452/livro-Automacao-Industrial-inedito>>. Acesso em: 29/05/2020.

PEREIRA, Adriano. SIMONETTO, Eugênio de Oliveira. **Indústria 4.0:**

**Conceitos e Perspectivas para o Brasil**. Disponível em:

<<http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/4938>> Acesso em: 10/06/2020.

PIRES, Marcos Cordeiro (Org.). **Economia Brasileira da Colônia ao Governo Lula**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 392 p.

ROTH, C. W. **Qualidade e Produtividade**. e-Tec Brasil. Colégio Técnico Industrial, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2011.

Disponível em:

<[http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos\\_automacao/quarta\\_etapa/qualidade\\_prdutividade\\_2012.pdf](http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_automacao/quarta_etapa/qualidade_prdutividade_2012.pdf)>. Acesso em 29/05/2020.

SACOMANO, Jose Benedito. CONÇALVES, Rodrigo Franco. SILVA, Marcia Terra da. BONILLA, Silvia Helena. SÁTYRO, Walter Cardoso. **Indústria 4.0 – Conceitos e Fundamentos** – Editora Blucher.

SALLUM Jr. Brasílio. **O Brasil sob Cardoso: neoliberalismo e**

**desenvolvimentismo**. Tempo soc. [online]. 1999, vol.11, n.2, pp.23-47.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20701999000200003&script=sci_abstract&tlng=pt)

[20701999000200003&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20701999000200003&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 04/06/2020.

SANTOS, B. P. ALBERTO, A. LIMA, T.D.F.M. CHARRUA-SANTOS, F.M.B.

**Indústria 4.0: desafios e oportunidades**. Revista Produção e Desenvolvimento, v.4, n.1, p.111-124, 2018. Disponível em: <<http://revistas.cefet-rj.br/index.php/producaoedesenvolvimento>>. Acesso em 20/06/2020.

SCHUWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. 2016. Disponível em:

<[https://issuu.com/j00kun/docs/klaus\\_schwab\\_-\\_a\\_quarta\\_revolu\\_\\_o\\_i](https://issuu.com/j00kun/docs/klaus_schwab_-_a_quarta_revolu__o_i)

>. Acesso em: 10/06/2020.

SILVA, Ercília de Fátima Pegorari. **Ferrovias: da produção de riqueza ao apoio logístico no Triângulo Mineiro**. 2008. Disponível em:

<<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/16043/1/Eracilia.pdf>> Acesso em 20/05/2020.

SKALFIST, Peter. MIKELSTEN, Daniel, TEIGENS, Vasil. **Inteligência**

**Artificial:** A Quarta Revolução Industrial. Disponível em:

<<https://www.livrebooks.com.br/livros/inteligencia-artificial-a-quarta-revolucao-industrial-peter-skalfist-daniel-mikelsten-vasil-teigens-xr3ndwaaqbaj/baixar-ebook>>. Acesso em: 20/05/2020.

SOUZA, Nilson Araújo de. **Economia Brasileira Contemporânea:** de Getúlio a Lula. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008. 356 p.

---

## O COMPLIANCE TRIBUTÁRIO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA CONTÁBIL E FISCAL NA S/A

Ana Paula Silva Queiroz  
queiroz.anapaula03@gmail.com

Ana Cristina Ghedini Carvalho  
anacristinaghedini@gmail.com

### 1. INTRODUÇÃO

Devido aos grandes escândalos de corrupção que ocorrem na atualidade, como o conseqüente abalo na reputação de empresas e instituições públicas, toda a sociedade busca por práticas que garantam condutas éticas e idôneas. No mundo dos negócios, conseqüentemente, não seria diferente, existe uma grande exigência dos consumidores por ações transparentes com todas as empresas que se relacionam. Para as organizações, surge uma grande preocupação em atender toda essa solicitação e também com assuntos pertinentes a legislação vigente.

No universo tributário, esse embate também acontece, pois existe uma grande demanda do governo para que a empresa esteja em conformidade tributária. Entretanto, estar em conformidade com os tributos se torna uma tarefa árdua, visto que a legislação está em constante mutação e sua interpretação torna-se questionável em muitos momentos devido à sua complexidade

Nesse contexto, os programas de Compliance se tornam necessários para maior segurança empresarial, isso porque, de certo modo, todas as empresas estão sujeitas a cometer erros que podem gerar grande impacto para a organização e prejudicar sua imagem ou também alguma punição judicial. Para o Compliance Tributário, cabe realizar o trabalho de prevenção, garantindo que a empresa esteja em conformidade com as leis e regulamentos, sendo de extrema importância propiciar um melhor ambiente para a eficiência fiscal.

O Compliance tributário é definido por Aguiar (2016, p.155) como o ato de “Cumprir e fazer cumprir leis, regulamentos, normativos e diretrizes de padrões de conduta estabelecidos pelas corporações”, visando detectar e tratar qualquer inconformidade que se possa ter. Para Gonçalves (2012, apud Ribeiro, Diniz, 2015) com a implementação do Compliance, a empresa passa a ter objetivos definidos, uniformizando as decisões e obtendo transparência dos processos.

Dentre as empresas que buscam a eficiência fiscal estão as sociedades por ações que, de acordo com a norma do artigo 1º da Lei 6.404/76, têm como característica o capital dividido em ações e a



responsabilidade dos sócios ou acionistas limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas. Tais empresas necessitam constantemente prestar contas aos seus stakeholders de forma transparente e em Compliance com as leis e regulamentos, sendo de suma importância a utilização do Compliance para uma maior segurança das informações enviadas.

Diante das questões apresentadas, surge o problema que motiva este artigo: o Compliance Tributário, na prática, é adotado no controle e na maior transparência das informações contábeis e fiscais de uma S/A de capital aberto? Para responder ao problema de pesquisa, o objetivo deste artigo é: Identificar se as S/A de capital aberto adotam as ferramentas de Compliance Tributário como forma de demonstrar controle e maior transparência das informações contábeis e fiscais.

A presente pesquisa, ao considerar o Compliance Tributário como forma de controle e transparência, prevê a utilização de métodos que permitam gerar uma produção científica que possa ser aplicada na prática, em contextos reais. Foi feita uma revisão bibliográfica durante grande parte da pesquisa, a partir de referências físicas e digitais disponíveis nas bibliotecas de instituições de ensino, visando identificar os conceitos, origens, benefícios do Compliance Tributário e da Sociedade Anônima.

Posteriormente foi realizado um estudo de caso, através de uma entrevista não estruturada conduzida com o profissional da área em uma empresa S/A. A partir destes estudos foi possível identificar se as S/A de Capital aberto, na prática, adotam o Compliance Tributário como ferramenta de controle e transparência.

## **2. CONCEITO E ORIGEM DE COMPLIANCE**

No mundo dos negócios, os riscos são, de certo modo, inerentes ao negócio, qualquer decisão tomada pela empresa ou ação realizada pode gerar impactos positivos ou negativos. Partindo desse pressuposto, é preciso gerenciar esses riscos identificando quais medidas e oportunidades podem ser tomadas para prevenir ou eliminá-los.

Uma das ações que dão maior segurança nas decisões e reduzem os riscos é a utilização de ferramentas de Compliance. A ABBI e FEBRABAN (2004) conceituam o termo Compliance como a obrigação de cumprir e fazer cumprir, os normativos internos ou externos que foram designados para às atividades da organização. Em termos de etimologia, Santos (2011) descreve que a palavra Compliance tem origem anglo-saxão do verbo *to comply*, significando agir em conformidade com as regras, uma solicitação ou um comando. Salieta Martinez (2017) que o Compliance busca a salvaguarda da ética e integridade da instituição, através de procedimentos que visam estimular a denúncia das irregularidades.

Compliance significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer o que lhe foi imposto. Compliance é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação de uma empresa. Estar de acordo com o que é estabelecido pode resultar na diminuição de perdas financeiras ocasionadas por fraudes, ou perda de reputação devido a casos expostos na mídia por falhas no cumprimento de leis ou códigos de conduta [...]. (AZEVEDO et. al, 2017, p. 182).

A origem dos programas de Compliance pode ser relacionada com o ano de 1913, em que foi criado o Banco Central Norte-Americano, visando o sistema financeiro seguro com rigoroso cumprimento as leis, mas o termo Compliance começou a ser discutido oficialmente em 1960 pela *Securities and Exchange Commission*, onde surgiu um movimento para contratação de *Compliance Officers*. Adquiriu maior relevância pela criação do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (BIS) em 1975, que visa proteger o sistema financeiro através de procedimentos de boas práticas e controles, onde pelo princípio 14, demonstrou que a administração deve ter o controle e gerenciamento dos riscos e demonstrando indiretamente os mesmos princípios do Compliance (identificar, medir, monitorar e controlar).

No Brasil seu reflexo ocorreu em 1998, onde o Banco Central do Brasil publicou a Resolução nº 2.554/98 que em síntese determina às instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis. Essas legislações levaram os bancos a criar controles internos e prevenção de riscos, alterando seus organogramas para criação de uma área de Compliance.

Em 2013 foi sancionada a Lei nº 12.846/13, denominada Lei Anticorrupção, que “dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências”. Essa lei trouxe um grande marco como forma de extinção da corrupção no país, como destacado pela Controladoria Geral da União (s.d), a lei apresenta um grande marco por responsabilizar o infrator não apenas a empresa, além de aplicações de multas para as organizações.

Desse modo, a Lei nº 12.846/13 é vista como impulsora do programa de Compliance no Brasil que, em conjunto com o Decreto Federal nº 8.420/15 e a Portaria CGU 909/15, correspondem à base legal ao programa de Compliance, que são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Legislações Compliance**

<b>Lei</b>	<b>Descrição</b>
Lei 12.846/13	Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções: [...] VIII – a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;
Decreto nº 8.420/15	Art. 41 - Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Art. 42 - Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: [...].
Portaria CGU 909/15:	Art. 1º Os programas de integridade das pessoas jurídicas, para fins da aplicação do disposto no inciso V do art. 18 e no inciso IV do art. 37 do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, serão avaliados nos termos desta Portaria.

**Fonte:** Dados da pesquisa

O Compliance apresenta, de acordo com Silva e Covac (2015), políticas e diretrizes que possam trazer igualdade nos processos, como também por identificar, evitar e tratar as irregularidades que possam acontecer na companhia, norteando a conduta de cada colaborador, por mais que cada um tenha personalidades e ações diferentes

Compliance vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética. Portanto, deve-se ter em mente que, mesmo que nenhuma lei ou regulamento seja descumprido, ações que tragam impactos negativos para os “stakeholders” (acionistas, clientes, empregados etc.) podem gerar risco reputacional e publicidade adversa, colocando em risco a continuidade de qualquer entidade (ORLANDO, 2012, p. 8).

Vale ressaltar que, como dito por Coimbra e Manzi (2010), o Compliance não pode ser considerado totalmente suficiente para assegurar ou identificar as falhas de conduta, mas garantirá que a cultura e integridade da empresa sejam resguardados. Assim sendo, o Compliance auxiliará para que, a empresa esteja de acordo com a legislação como também forma de impulsionar o comprometimento de toda a equipe, através dos princípios a serem respeitados.

### **3. COMPLIANCE TRIBUTÁRIO**

O sistema tributário nacional é determinado pela Constituição Federal, que confere à União, Estados e Municípios a competência de criar,

instituir, arrecadar e fiscalizar o pagamento dos tributos pelos contribuintes. Ele está delineado na Constituição Federal, entre os artigos 145 a 162. Logo, é ele que prevê quais são as espécies tributárias e as respectivas normas gerais de incidência, assim como trata sobre as limitações ao poder de tributar (imunidades tributárias e princípios constitucionais tributários).

O cumprimento das obrigações tributárias vem se aumentando e transformando a cada dia, exigindo das empresas uma visão clara de todos os fluxos que possam impactar nos tributos, além de adaptações e gerenciamento de processos com a utilização da tecnologia para atender todas essas necessidades (Delloite, 2014).

No cenário atual a obrigação tributária é dividida no pagamento do tributo, definida como obrigação principal e na prestação das informações, definida como obrigações acessórias. O artigo.113, §2 do Código Tributário Nacional define que a obrigação acessória “decorre da legislação tributária e tem por objeto as prestações, positivas ou negativas, nela previstas no interesse da arrecadação ou fiscalização dos tributos”.

Porém há dificuldade para o cumprimento das leis, visto que, no âmbito empresarial, a legislação tributária brasileira é altamente dinâmica. De acordo com o IBPT (2017, n.p), “o Brasil possui uma das legislações mais complexas, confusa e de difícil interpretação do mundo”. O sentimento de insegurança na apuração dos tributos ocorre principalmente dado que, como compreendido por Delloite (2014), o Fisco intensificou o cruzamento das informações, o que exigiu das empresas um olhar mais crítico e atento perante as organizações de todos os portes.

Ao tratarmos das despesas referentes aos tributos, devemos entender, como dito por Bertolucci e Nascimento (2001, p. 1), que “o custo de pagar tributos não se restringe ao tributo em si, mas refere-se a todos os aspectos formais e burocráticos de que os contribuintes têm de cuidar por determinação legal”. Porém, ao analisarmos apenas os tributos, já será possível compreender sua complexidade e quantidade.

Nesse sentido, devido ao grande volume de normas tributárias vigentes e quantidade de tributos a pagar, além do que cada negócio apresenta suas particularidades, toda a apuração apresenta um risco, seja ele mínimo ou até de grandes proporções.

O Risco Fiscal se traduz na possibilidade de existência de passivos ocultos na estrutura patrimonial das empresas, em consequência da ineficiência na gestão tributária causada principalmente pela ausência de controles internos e o desconhecimento da legislação (NASCIMENTO, 2012, p.7)

Para Lemes (2018), o Compliance Tributário é encarregado de implementar as normas e diretrizes que possam garantir o cumprimento da lei. Principalmente para que possa propagar o comportamento ético de forma

natural, assim seu trabalho será como prevenção, como por exemplo de evasão ou sonegação (VITALIS, 2019).

Moreira (2018) define que o Compliance Tributário tem o objetivo de combater divergências fiscais, sempre verificando a legislação vigente e seguindo fielmente suas instruções. Dessa forma, complementa o autor, será possível ocorrer a boa gestão da empresa e sobretudo uma redução de riscos de penalidades fiscais.

Na visão de Schiguematu; Custódio (2012, *apud* Moreira 2018), revisar as apurações que são transmitidas ao fisco assegura maior qualidade nos dados enviados, isso porque conciliar as informações colabora para a prevenção, antecipação e solução dos quesitos encontrados pela área de compliance tributário.

Desse modo o compliance tributário é uma ferramenta de gestão interna, pois auxilia a mensurar quais os pontos sensíveis da empresa, informando para a administração quais as melhores práticas que podem ser adotadas, identificação de falhas que devem ser corrigidas para minimizar riscos de autuações e multas, ajuste da carga tributária, uma vez que identifica o que deve ou não ser pago pelo contribuinte, até mesmo oportunidades de créditos que não foram tomados.

#### **4. BENEFÍCIOS DO COMPLIANCE TRIBUTÁRIO**

Existe uma série de aspectos pertinentes ao compliance que são capazes de contribuir para que seja agregado valor à organização, sendo que alguns deles que mais se relacionam ao tema e podemos citar: credibilidade e confiança na instituição; cultura empresarial; suporte aos processos decisórios da administração; continuidade e perpetuidade; prevenção de riscos; geração de caixa e o acordo de leniência.

Ao tratarmos de credibilidade e confiança da instituição é importante salientar, de acordo com Neto (2014), que a visão pública sobre a organização oscila rapidamente, de forma que é positiva no momento em que a empresa lança novos produtos, gera empregos, tem responsabilidade com a sociedade, mas pode se tornar negativa a partir do momento em que ocorre alguma notícia denegrindo a imagem. Desse modo, como citado pelo autor, a confiança da empresa a todo momento está sendo questionada por seus públicos. Nesse sentido, Santos (2011) explica que o compliance é uma forma de fortalecer a posição da empresa no mercado, visto que a ética não é mais tratada como uma ação conveniente, mas como a razão de ser da empresa.

Ao tratarmos da cultura empresarial, Lamboy (2018), explica que a cultura de uma empresa influencia todas as conquistas adquiridas, mas também todas as adversidades que ocorrem na empresa, visto que ela é o fundamento para os resultados da organização. O Compliance, neste contexto

proporciona um alicerce pelo fato de designar diretrizes efetivas visando a redução do maior número possível de erros. Cabe primeiramente, neste caso, a alta direção demonstrar seu compromisso com a ética (ABBI, FEBRABAN), para que a ética e transparência esteja no dia a dia da empresa.

Ao citarmos a direção e administração, podemos ressaltar a relevância do Compliance como auxílio nas tomadas de decisão, visando uma escolha mais assertiva. Para que isso ocorra, Pereira (2019, p.126) ressalta que uma decisão racional engloba entender de forma minuciosa todas as variáveis que afetam ou que possam influenciar. Neste caso, o compliance deve ser utilizado como um parâmetro que baliza as decisões da administração. O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017) apresenta que uma das funções da gestão de integridade, onde o Compliance está inserido é realmente antecipar as possíveis ameaças, sempre cumprindo prazos, leis e regulamentos, visando sempre uma melhoria contínua de processos

Outro benefício de uma empresa que adere ao programa de compliance se refere à continuidade e perpetuidade, isso porque um de seus pilares é o contínuo treinamento e comunicação das normas e procedimentos, disposto no Decreto 8.420, art. 42, II. Assim, devido ao constante acompanhamento dos riscos e operações, a percepção de algum indício de falha ocorre com maior rapidez. O compliance atua sempre buscando a prevenção, detecção e resposta a todas as ações que não estão de acordo com a legislação, seja governamental ou interna (CUEVA; FRAZÃO, 2018). Além disso, a criação dos manuais, código de ética, entre outros, faz com que a empresa tenha maior segurança da ação realizada pelos seus funcionários, o que de certo modo compactua para que a empresa execute suas ações por mais tempo.

Adicionalmente podemos citar que um dos focos da gestão é em minimizar a saída de caixa, visando sempre um melhor resultado, principalmente no âmbito tributário em que o pagamento de tributos representa uma parcela significativa do resultado da empresa. Desse modo, sua colaboração ocorre por minimizar o impacto dos tributos em suas operações pois é possível, de forma legal, impulsionar as finanças da empresa através de redução da carga tributária, benefícios fiscais, levantamento de crédito, recuperação de impostos etc.

Por fim, o acordo de leniência pode ser tratado como benefício de compliance, que consiste na isenção ou reduções nas sanções quando há cooperação do infrator durante a investigação. A Lei Federal 12.846/13 apresenta no seu artigo 7º, Inciso VIII, que “[...] a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no

âmbito da pessoa jurídica [...]” será levada em consideração na aplicação de sanções.

Martinez (2016) acrescenta que, desse modo, a lei trouxe um benefício para as empresas que contém a área de compliance formalizada, salientando Cueva e Frazão (2018) que a intenção do programa de compliance ao acordo de leniência não é que não ocorra as investigações, mas sim antecipar para que não ocorra o ato ilícito, buscando que a empresa esteja sempre de acordo com as leis.

## 5. SOCIEDADE ANÔNIMA

Dentre as empresas que buscam essa eficiência fiscal estão as sociedades por ações, que também convivem nesse desafio de garantir a segurança das declarações e demais obrigações acessórias enviadas ao Fisco, e dos tributos apurados. Ao analisarmos as S/A de capital aberto, deparamos com vários usuários que necessitam da informação gerada pela área de TAX, seja internamente, como administradores, gerentes, mas também acionistas, Receita Federal, CVM, Mercado de ações, entre outros.

Diante dessa grande responsabilidade, cabe à empresa buscar formas de garantir a confiabilidade das apurações e informações enviadas, para que sejam também transparentes. O Compliance tributário surge neste contexto como apoio, dando garantia dos dados repassados, seja através da revisão realizada, mas também por antecipar e uniformizar os processos.

O surgimento da Sociedade Anônima ocorreu no século XVII, devido aos grandes empreendimentos destinados a exploração colonial. Isso se deu, pois todos os negócios eram custeados pela renda familiar, assim a concessão de investimento de terceiros auxiliaria no crescimento, colaborando para o aumento da produção.

Entende-se como Sociedade Anônima toda empresa que tem seu capital dividido em ações. Atualmente é regida pela Lei 6.404/76, que define em seu artigo primeiro que “A companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas”. Vale ressaltar, assim, como dito anteriormente, que as responsabilidades dos sócios se limitam ao preço de emissão das ações que lhe pertencem, como dito por Branchier e Motta (2012) através do contrato acordado, os sócios adquirem direitos e deveres mútuos.

A sociedade anônima é um mecanismo de financiamento das grandes empresas, sendo o instrumento popular do desenvolvimento do capitalismo. Sem tal instrumento o capitalismo não teria alcançado o grau de desenvolvimento já

atingido, pois não teria encontrado os meios necessários para tanto. (TOMAZETTE, 2017, p. 515)

A Sociedade Anônima também é chamada de companhia ou sociedade por ações, e de acordo com a forma como seus valores mobiliários são negociados, pode se diferenciar em sociedade de capital aberto e sociedade de capital fechado. As sociedades de capital aberto têm seu capital transacionado no mercado mobiliário, seja através da Bolsa de Valores ou Mercado de Balcão, já as de capital fechado, não possuem negociações, de modo que sua negociação é realizada diretamente com os acionistas.

Borba (2018) resume que a diferença entre a companhia aberta e fechada se dá, pois, a S/A com capital aberto é submetida a normas e fiscalizações constantes da Comissão de Valores Mobiliários. Em consequência, através do controle da CVM, é possível garantir uma maior segurança e credibilidade ao investidor, visto que ela pode aplicar as sanções de advertência, multa, suspensão do cargo de administrador de companhia aberta, ou inabilitação para o seu exercício, proibição de atos ou operações, além de suspensão ou cassação de autorização ou registro.

A CVM é uma entidade autárquica em regime especial, vinculada ao Ministério da Economia, com personalidade jurídica e patrimônio próprios, dotada de autoridade administrativa independente, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes, e autonomia financeira e orçamentária. (CVM, s.d, n.p)

Cabe reafirmar que para as empresas de capital aberto, em especial, existe uma maior visibilidade de suas ações, onde qualquer decisão tomada pode ter grandes impactos positivos ou negativos. Desse modo, utilizar as ferramentas de compliance traz uma maior segurança para a empresa, pois é possível assegurar a confiabilidade das informações passadas, principalmente aos órgãos reguladores Receita Federal e CVM. Além de que, devido ao seu grande porte, as empresas precisam, mesmo com grande quantidade de funcionários, processos e estabelecimentos, garantir a segurança de 100% dos processos que ocorrem internamente.

## **6. Conformidade e transparência das informações**

Em uma S/A, devido ao grande volume de lançamentos contábeis gerados, é preciso que se tenha uma confiança de que a apuração de tributos ocorreu corretamente, seja internamente, para a área que realiza a apuração, mas também para todos os interessados, visto que a apuração impacta diretamente no resultado da empresa. Desse modo, faz se necessária uma padronização de procedimentos para que, no momento da apuração de tributos, não ocorram falhas, como por exemplo créditos tomados



indevidamente, valores não considerados na apuração, históricos divergentes etc.

Entendendo-se que para uma informação ser confiável, de acordo com a NBC T1 Art 31, “deve estar livre de erros ou vieses relevantes e representar adequadamente aquilo que se propõe a representar”. Apresentando assim uma garantia e “conforto” aos envolvidos no momento de apresentar estas apurações, seja aos acionistas, a auditoria externa, Receita Federal ou quem mais possa ter interesse nestes dados.

Neste sentido, é preciso que a empresa busque, através de manuais de procedimentos e políticas internas, formas para que consiga mitigar os riscos e suas informações sejam o mais confiáveis possível. Vale ressaltar que mesmo através do sistema, que já estará parametrizado para realizar todos os lançamentos, é necessário realizar a checagem de dados, visto que novas informações podem surgir e ser necessária a análise.

Para Barros, Bonafini (2015, *apud*, FREITAS 2016) a padronização de procedimentos não deve ser apenas um documento na empresa, mas deve ser constatado como na prática estão sendo seguidos os itens propostos, complementando com treinamentos, sempre visando mitigar os possíveis erros.

Como já reforçado acima, o Compliance fornece ferramentas necessárias para que a empresa consiga de uma forma sólida trazer uma confiabilidade e transparência para as informações tributárias apresentadas, visto que, existe uma análise e padronização de processos sempre em busca de mitigar os riscos.

## **7. ESTUDO DE CASO**

A empresa objeto do estudo de caso é do ramo de varejo, surgiu na década de 1957. Conta com mais de 36 milhões de clientes, atua em mais de dezesseis Estados. Recentemente abriu seu capital na bolsa de valores e tem expandido seus negócios. O contato ocorreu com o gerente do Compliance Tributário, também foi efetuada uma análise na Política de Integridade da empresa, visando entender se os conceitos estudados neste trabalho são aplicados na empresa no geral e também na área específica analisada. O acesso aos documentos se deu pelo próprio site da organização, desse modo ao acessar o site, no campo relação com investidores, governança, existe um tópico para os estatutos, políticas e códigos. Para realizar a análise destes documentos, foi realizada uma leitura de todo o arquivo e compreendidos os pontos essenciais para a pesquisa.

## 7.1. Política De Integridade E Código De Ética

A empresa não utiliza apenas o termo Compliance no seu dia a dia, mas apresenta descrito em sua política de integridade, o conceito do termo e todas as ações que a organização adota, desse modo a política descreve:

A palavra integridade [...] Tem o significado conjunto de honestidade, retidão, imparcialidade [...] uma atitude de plenitude ética[...] O legislador brasileiro escolheu a palavra integridade para representar o que o termo compliance significa na língua inglesa [...] estar em conformidade com os princípios éticos, com leis, regulamentações, políticas e normas internas, e com os princípios corporativos que garantem as melhores práticas de mercado e de Governança Corporativa.

Na Política de Integridade da empresa estudada também são apresentados os principais pontos que a integridade na empresa leva em consideração, podemos destacar os seguintes itens: a ) Disseminação da cultura de riscos, controles internos e conformidade; b) - Conduta Ética na condução dos negócios; c) Definição das funções e alçadas, com a adequada segregação para evitar conflitos de interesses; d) Treinamento periódico, informação e comunicação; e) Monitoramento (acompanhamento, testes e planos de ações). Na Política de Integridade também é demonstrado quais são os objetivos da área de integridade, apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2 –** Objetivos da área de integridade da Empresa estudada

<b>Tópico</b>	<b>Objetivo</b>
1	Promover a cultura de ética e conformidade com base em nossos valores e nas diretrizes consolidadas no Código de Ética e Conduta.
2	Estabelecer a cultura de gestão de risco a fim de mitigar riscos corporativos e operacionais por meio da prevenção;
3	Buscar a melhoria contínua com base na análise, avaliação e desenvolvimento regular do programa de conformidade e do ambiente normativo aplicável;
4	Implantar as melhores práticas, alinhadas com as metas definidas pela empresa e de acordo com os mais altos padrões éticos;
5	Consolidar todas as iniciativas de conformidade, em especial as Anticorrupção.
6	Assegurar que as políticas e os procedimentos de cada área estejam devidamente formalizados e sejam observados pelos colaboradores; e promover a transparência.

**Fonte:** Empresa estudada

O código de ética e conduta redigido pela empresa e apresentado aos seus colaboradores determina que “Todos os colaboradores devem ler e compreender as diretrizes e as regras aqui instituídas. Após a leitura e compreensão do mesmo, os colaboradores devem assinar o Termo de Compromisso e Aceite [...]”.

No Código de Ética e Conduta, a empresa define quesitos que são “dever de seus colaboradores”, alguns destes itens apresentados no Quadro 3:

**Quadro 3 – É dever de seus colaboradores**

<b>Tópico</b>	<b>Dever</b>
1	Cumprir a legislação vigente e os direitos fundamentais previstos na Constituição Federal: <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm</a>
2	Cumprir todas as diretrizes, políticas, normas e procedimentos da Empresa, pertinentes a sua área de atuação
3	Agir com honestidade, sinceridade, lealdade e respeito para com os colegas de trabalho, com os terceirizados e com todos os parceiros de negócios, em todas as situações;
4	Agir para que quaisquer práticas ilegais, uma vez identificadas, sejam imediatamente reportadas a empresa, por meio dos canais disponíveis de denúncia, para que todas as medidas necessárias sejam adotadas
5	Desempenhar nossas funções com cuidado e diligência, nossas ações devem ser voltadas a responsabilidade social e ao meio ambiente
6	Observar as regras e diretrizes de segurança do trabalho
7	Informar imediatamente à sua liderança e/ou a área de integridade qualquer ato que seja contrário aos valores e aos inegociáveis da empresa
8	Obter resultados de forma transparente e íntegra

**Fonte:** Empresa estudada

É importante ressaltar que a empresa obtém canais de comunicação, sempre estando aberta a denúncias caso ocorram algumas atitudes não éticas, essa informação também consta no código de ética e conduta: “Devemos tratar nossas preocupações internamente, resolvendo dúvidas e informando à empresa sobre atos praticados em desacordo com a legislação vigente, a este Código de Ética e Conduta, ao Manual Anticorrupção, às Políticas e procedimentos”.

## **7.2. Entrevista**

A entrevista ocorreu com o coordenador da área de Compliance Tributário e teve duração de quinze minutos. A forma da entrevista foi “não estruturada”, visto que, neste momento a intenção é compreender como a empresa entende a função do Compliance Tributário e como ele é aplicado na prática.

O primeiro ponto conversado se refere a função da área de Compliance Tributário, sendo apontado pelo entrevistado que os objetivos

estão descritos na Política de Riscos e são replicados diariamente na área de Compliance Tributário.

A Política de Riscos da empresa apresenta os objetivos do Compliance como demonstrado no Quadro 4.

**Quadro 4 – Objetivos do Compliance**

<b>Tópico</b>	<b>Objetivo</b>
1	identificar, classificar e gerenciar os riscos das respectivas áreas de acordo com as estratégias de mitigação, em conjunto com a área de gestão de riscos
2	estabelecer mitigantes para os riscos prioritários
3	implantar os planos e acompanhar as ações corretivas e/ou preventivas em suas áreas
4	fazer a interface das áreas de negócios e funcionais com a área de gestão de Riscos
5	em conjunto com a área de Gestão de Riscos, definir controles internos dos processos de suas respectivas áreas

**Fonte:** Empresa estudada – Política de Riscos

Sobre as revisões realizadas na área tributária, seja na apuração dos tributos, mas também de obrigações acessórias e principalmente para qual área é atribuída esta função, o Coordenador de Compliance tributário afirma que todas as revisões referentes a apuração dos tributos são realizadas pela área de Compliance tributário: ICMS; PIS; COFINS; IRPJ e CSLL. Entretanto a parte de obrigações acessórias, mais especificamente ECF e ECD, são submetidas a revisão de uma empresa terceirizada contratada. Ressalta o entrevistado que o Compliance Tributário também auxilia dando suporte para a área contábil caso surja alguma dúvida com relação a legislação e aplicação desta.

Em relação ao o operacional envolvido, o entrevistado elucidou que, mensalmente, a contabilidade gera o balancete e a apuração é submetida ao Compliance para verificar se está coerente, apenas após sua revisão que a apuração é finalizada, conforme transcrição abaixo da sua fala:

O Compliance avalia a aplicação de legislação, por exemplo, a área contábil está alocando a contabilização da previsão de carteira como uma diferença temporária, está correto? Sim, porque a legislação do Imposto de renda determina esta forma. Além disso o compliance tributário é envolvido em todos os créditos, compensações que são realizadas. Por exemplo, a empresa está levantando o IR fonte para compensar na ECF, a contabilidade identificou alguns pontos de possíveis compensações e o Compliance ficou responsável de analisar os casos, verificar a legislação, ver se é possível compensar.

Foi apresentado também pelo entrevistado que cabe à área de Compliance Tributário atender às fiscalizações que a empresa possa ter, desse modo a sua função é analisar os pontos levantados e suportar todos os questionamentos realizados pelo fiscal. Destacou também que todos os

questionamentos são analisados juntamente com a área de contencioso, onde estão os advogados da empresa, além de que também são direcionados para as áreas envolvidas no assunto, solicitando informações suportes.

Demonstra o entrevistado que mapear os riscos é um ponto extremamente importante para a empresa, pois em sua visão, há preservação de valor para os acionistas, além de auxiliar no processo de tomada de decisão.

No momento em que o Compliance Tributário levanta algum ponto, seja de risco para a empresa corre, ou possíveis créditos a serem tomados, por exemplo coordenador da área esclarece que a decisão ocorre da seguinte forma:

A empresa é muito grande, é uma empresa muito departamentalizada, por isso muitas decisões são tomadas apenas pelo Compliance Tributário, ele levanta os pontos, reúne os envolvidos juntamente com a direção e a decisão é tomada em conjunto, vale ressaltar que as informações são levadas para a diretoria executiva participar.

Com relação a políticas e normas de procedimentos, direcionadas para a área contábil para auxiliar na segurança das informações, o entrevistado elucida que os pontos de controle, na empresa, estão sendo criados juntamente com a contabilidade. Serão criadas políticas de normas e procedimentos para garantir a segurança dos processos, analisando todo o fluxo, essas políticas serão submetidas a área de Compliance Tributário analisar antes de entrar em vigor.

Finalizando, ao ser questionado sobre os benefícios da área de o compliance tributário destacou:

A credibilidade da empresa não se dá apenas pela implantação do Compliance Tributário, mas pelo todo, a credibilidade do nome da empresa, reputação dos diretores, principalmente as falas da diretoria sobre honestidade, ética, mas com certeza o fato de não ter ocorrido nenhuma evasão fiscal, o que a empresa tem são discussões que todas as outras empresas também tem, é um ponto a ser levado em consideração e considero um benefício do Compliance Tributário. Além do ganho financeiro que a empresa tem, pois ela garante que a apuração está correta, não recolhe imposto a mais do que deveria e consegue identificar possíveis créditos nas apurações.

### **7.3. Análise dos dados**

Após mapear os principais pontos apresentados pela empresa, tanto através de políticas como através da entrevista realizada, é possível realizar a comparação da prática da área de Compliance Tributário juntamente com a teoria estudada.

O Quadro 5 apresenta alguns pontos que foram identificados durante a revisão bibliográfica e também identificados na empresa estudada:

**Quadro 5 – Comparação conceito e empresa estudada**

<b>Teoria</b>	<b>Empresa Estudada</b>
AZEVEDO et. al. (2017, p. 182) Compliance é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação de uma empresa	1) Tem o significado conjunto de honestidade, retidão, imparcialidade. 2) Cumprir a legislação vigente e os direitos fundamentais previstos na Constituição Federal <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm</a> ;
CURVA; FRAZÃO (2018, p. 105) o compliance atua sempre buscando a “prevenção, detecção e resposta” a todas as ações que não estão de acordo com a legislação, seja governamental ou interna.	- Agir para que quaisquer práticas ilegais, uma vez identificadas, sejam imediatamente reportadas a empresa, por meio dos canais disponíveis de denúncia, para que todas as medidas necessárias sejam adotadas
ABBI e FEBRABAN (2004, p. 8) estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos; é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.	- Conduta Ética na condução dos negócios; promover a cultura de ética e conformidade com base em nossos valores e nas diretrizes consolidadas no Código de Ética e Conduta. -Todos os colaboradores devem ler e compreender as diretrizes e as regras aqui instituídas.
Silva e Covac (2015), políticas e diretrizes que possam trazer igualdade nos processos, como também por identificar, evitar e tratar as irregularidades que possam acontecer na companhia. Desse modo, o compliance propaga a ética e principalmente age com transparência.	- Políticas e Manuais criados pela empresa: Inegociáveis; Código de Ética e Conduta; Manual Anticorrupção; Manual de Integridade; Políticas Estatutárias; Políticas Corporativas; Procedimentos operacionais de Integridade; Procedimentos Operacionais; Instruções de Trabalho. - Promover a transparência.
Santos (2011) O compliance é uma forma de fortalecer a posição da empresa no mercado, visto que, a ética não é mais tratada como uma ação conveniente, mas como a razão de ser da empresa.	A gestão de riscos é um ponto extremamente importante para a empresa, pois entendo que há preservação de valor para os acionistas, além do que auxilia no processo de tomada de decisão
LAMACHIA; PETRARCA (2018, p.17) Quando se pensa na questão da eficácia da adoção dos programas de integridade por parte das empresas, um dos aspectos centrais diz respeito ao fato de tratar-se de estrutura permanente.	- Treinamento periódico, informação e comunicação; - Monitoramento (acompanhamento, testes e planos de ações). Assegurar que as políticas e os procedimentos de cada área estejam devidamente formalizados e sejam observados pelos colaboradores
ABBI, FEBRABAN (2004) explica que a alta direção deve demonstrar seu compromisso com a ética empresarial garantindo que o andamento da área de compliance esteja ocorrendo com seu melhor desempenho.	A credibilidade da empresa não se dá apenas pela implantação do Compliance Tributário, mas pelo todo, a credibilidade do nome da empresa, reputação dos diretores, principalmente as falas da diretoria sobre honestidade, ética
O compliance tributário pode auxiliar com a finalidade de minimizar o impacto dos impostos em suas operações pois é possível, de forma	Além do ganho financeiro que a empresa tem, pois ela garante que a apuração está correta, não recolhe imposto a mais do que deveria e consegue identificar possíveis

---

legal, impulsionar as finanças da empresa através de redução da carga tributária, benefícios fiscais, levantamento de crédito, recuperação de impostos etc.	créditos nas apurações
---	------------------------

---

**Fonte:** Dados da pesquisa

É possível, desse modo, identificar muitos pontos de ligação entre a revisão bibliográfica apresentada e as ações realizadas pela empresa estudada. Entretanto, cabe ressaltar que a cultura de compliance no caso desta organização não é apenas de responsabilidade da área de Compliance Tributário, a área é parte de um “Programa de Integridade”, que busca a ética em toda a organização, trazendo conseqüentemente para a área de Compliance Tributário uma dessas responsabilidades.

A empresa apresenta claramente aos seus colaboradores o que ela espera de ações para serem realizadas e permite que todos possam apresentar quaisquer irregularidades encontradas através dos canais de denúncia. Foi possível também identificar que a alta direção está totalmente comprometida em disseminar a cultura de compliance e que o nome da Diretoria também traz para os colaboradores o sentimento de ética e de boa reputação, como mencionado pelo Coordenador da área de Compliance Tributário.

O processo de implantação de políticas na área tributária ainda não ocorreu, mas foi possível perceber que está em processo de desenvolvimento e que todos os envolvidos conseguem identificar a necessidade destes procedimentos para uma maior segurança das informações.

Também é possível notar a relevância da área de compliance tributário para empresa, pois todas as apurações são reportadas a área para revisão, além do que é a própria área que responde caso ocorram fiscalizações, compreendendo que ela está munida de informações para responder aos questionamentos levantados.

Desse modo, a transparência e conformidade das apurações tributárias é, de fato, uma “missão” da área de Compliance Tributário, visando sempre que a empresa possa mitigar quaisquer riscos que ela venha sofrer e que impactem em seus processos, seja tecnicamente, financeiramente e até mesmo sua reputação.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa, que tem como objetivo identificar se as S/A de capital aberto adotam as ferramentas de compliance tributário como forma de demonstrar controle e maior transparência das informações contábeis e fiscais, respondendo ao seguinte questionamento: o compliance tributário, na

prática, é adotado no controle e na maior transparência das informações contábeis e fiscais de uma S/A de capital aberto?

A partir da revisão bibliográfica realizada, pode-se compreender o grau de importância da obtenção de um programa de compliance. O termo significa estar de acordo com as normas e regulamentos. Surgiu no ano de 1913 com a criação do Banco Central Norte Americano, adquiriu maior relevância pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia e no Brasil, sua maior repercussão ocorreu devido a Lei 12.846/13 denominada Lei Anticorrupção.

O compliance colabora para que ocorra uma maior credibilidade da empresa, auxiliando para fortalecer sua posição no mercado, onde as empresas éticas têm uma maior reputação. Ao mesmo tempo estabelece o alicerce para a constituição de uma cultura organizacional, por designar diretrizes efetivas visando a redução do maior número possível de erros. Através das políticas e diretrizes são apresentadas igualdade nos processos, ampliando o nível de qualidade da empresa.

Devido ao grau de risco que as empresas lidam em suas atividades, a colaboração do Compliance visa minimiza-los para que não possam impactar os objetivos da empresa, logo o risco a sua classificação não é limitada apenas como a probabilidade de não dar certo, mas o quanto essa possibilidade está prestes a acontecer ou distante. Todo esse mapeamento garante a longevidade do negócio.

Para a área tributária que vivencia um grande impasse na interpretação e execução da legislação tributária vigente devido a sua grande mutação, o compliance tributário tem o objetivo de combater divergências fiscais, identificar se as operações da empresa estão sendo feitas de acordo com a legislação, garantindo a qualidade das informações e prevenindo e sanando dados enviados ao Fisco.

Com a intenção de compreender melhor se o compliance tributário é adotado na prática, foi realizada uma entrevista com o profissional da área em uma S/A de capital aberto, juntamente com a análise documental da política de integridade e código de ética e conduta. Foi possível notar a importância da área de compliance tributário na empresa e sua relevância, entretanto observa-se que a cultura de compliance não é utilizada na empresa apenas pela área específica e sim por toda a organização.

Observa-se também que muitos dos conceitos citados pelos autores com relação ao compliance é utilizado na prática pela empresa e que a aplicação das ferramentas ocorre apenas no operacional, mas cabe ressaltar que se inicia pela fala da alta direção ao se relacionar com os colaboradores. A empresa busca a ética e integridade em todos os processos que realiza, não sendo diferente na área tributária.



Desse modo, é possível compreender a correlação entre o compliance tributário e sua adoção na prática, como efetiva utilização de controle e transparência contábil e fiscal nas S/A de capital aberto.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Luciana Ibiapina Lira. **Governança Corporativa Tributária**. São Paulo: Quartier Latin, 2016. 356 p. (Coleção Academia - Empresa 18).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS; FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Função de Compliance**. São Paulo, 2004. Disponível em: [http://www.abbi.com.br/download/funcaodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaodecompliance_09.pdf). Acesso em: 21 set. 2019.

AZEVEDO, Mateus Miranda de et al. **O compliance e a gestão de riscos nos processos organizacionais**. Revista de Pós-Graduação Multidisciplinar, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 179-196, mar./jun. 2017. doi: 10.22287/rpgm.v1i1.507. Disponível em: <http://fics.edu.br/index.php/rpgm/article/view/507>. Acesso em: 27.set. 2019.

BERTOLUCCI, Aldo V.; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Quanto Custa Pagar Tributos?**. Revista Contabilidade e Finanças - USP, São Paulo, n. 29, p.55-67, maio/ago. 2002. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772002000200004](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000200004). Acesso em: 20 maio 2019.

BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito societário**. São Paulo: Atlas, 2018.  
BRANCHIER, Alex Sander Hostyn; MOTTA, Fernando Previdi. **Direito empresarial** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaber, 2012.

BRASIL. Decreto 8.420, 18 de março de 2015. **Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**: que dispõe sobre a responsabilização administrativa

BRASIL. Lei 12.846, 1 de agosto de 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências**. Brasília, 2013

BRASIL. Lei 6.404, 15 de dezembro de 1976. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Brasília, 1976.

BRASIL. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. **Institui o Código Tributário Nacional**. Brasília, 1966.

BRASIL. Portaria CGU 909, de 07 de março de 2015. **Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas**. Brasília, 2015

COIMBRA, Marcelo de A.; MANZI, Vanessa A., organizadores. **Manual de compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC n. 1.121**, de 28 de março de 2008. Aprova a NBC T 1 – Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis. Disponível em: [http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES\\_1222.pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1222.pdf). Acesso em: 15 jan. 2020.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Acordo de Leniência**. [s.d.] Disponível em: <https://corregedorias.gov.br/assuntos/perguntas-frequentes/lei-anticorruptao/acordo-deleniencia#:~:text=O%20acordo%20de%20leni%C3%A7%C3%A3o%20tem,de%20informa%C3%A7%C3%B5es%20e%20documentos%20que>. Acesso em: 13 mar 2020.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Lei Anticorrupção**. [s.d.] Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorruptao>. Acesso em: 05 out. 2019.

CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. **Compliance**: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2018. 524 p.

DELLOITTE. **Compliance tributário no Brasil**: as estruturas das empresas para atuar em um ambiente complexo. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.joserobertoafonso.com.br/attachment/20072>. Acesso em: 17 set. 2019.

FREITAS, Gabriela Lucilla. **Padronização de processos internos de uma empresa especializada em software** livre. 2016. Monografia (Bacharel) - Curso de Administração de empresas, Centro Universitário Univates, Lajeado, 2016. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1225/1/2016GabrielaLucillaFreitas.PDF>. Acesso em: 15 fevereiro 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Brasil edita cerca de 800 normas por dia, somando 5,4 milhões desde a Constituição de 1988**. [s.d.]. Disponível em: <https://ibpt.com.br/noticia/2603/Brasil-edita-cerca-de-800-normas-por-dia-somando-5-4-milhoes-desde-Constituicao-de-1988#:~:text=O%20Brasil%20que%20possui%20uma,entre%20leis%20e%20medidas%20provis%C3%B3rias%20e%20instru%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 26 de outubro de 2019.

LAMBOY, Christian karl de (Coord.). **Manual de Compliance**. 1. ed. São Paulo: Via Ética, 2018.

LEMES, Vladimir Pereira. **O compliance tributário nas pequenas e médias empresas, como ferramenta de gestão**. 2018. Dissertação (Ciências Contábeis e Atuariais). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São

Paulo, 2018. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/22053> .  
Acesso em: 17 set. 2019.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO.  
**Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão.**  
Brasília (DF), 2017. Disponível em:  
[https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/manual\\_de\\_girc.pdf](https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/manual_de_girc.pdf).  
Acesso em: 25 fev 2020.

NASCIMENTO, Edson Queiroz. **A controladoria fiscal como instrumento para mitigar o risco.** 2012. Disponível em:  
<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/199/199>. Acesso em 25 out. 2019.

NETO, Arnaldo Marques de Oliveira. **Governança tributária: a importância dos sistemas de informação gerencial na identificação de riscos tributários.** 2014. Dissertação (Ciências Contábeis). Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2014. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/948>. Acesso em: 15 nov. 2019.

ORLANDO, Henrique César Lemos. **A importância do compliance na prevenção de perdas em organizações empresariais.** 2012. Monografia (Ciências Contábeis). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-98EHEG> .  
Acesso em: 17 set. 2019.

PEREIRA, José Matias. **Metodologia da pesquisa científica** . São Paulo: Atlas, 2016. 196 p.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Senado Federal. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas.** 52. ed. Paraná: Senado Federal, 2015. 19 p. (205). Disponível em:  
<[https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril\\_v52\\_n205\\_p87.pdf](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf)>.  
Acesso em: 30 nov. 2019.

SANTOS, Renato de Almeida dos. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional.** 2011. Dissertação (Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em:  
<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/979/1/Renato%20e%20Almeida%20dos%20Santos.pdf> . Acesso em: 17 set. 2019.

SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado.** São Paulo: Saraiva, 2015.  
TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial : teoria geral e direito societário.** São Paulo: Atlas, 2007. 860 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2010. 91 p.

VITALIS, Aline. **Compliance fiscal e regulação fiscal cooperativa.** Revista Direito GV, v. 15, n. 1, jan./abr. 2019, e1904. doi:

<http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201904>. DISPONÍVEL em:  
<https://direitosp.fgv.br/publicacoes/revista/artigo/compliance-fiscal-regulacao-fiscal-cooperativa>. Acesso em: 09 nov. 2019.

WANDERER, Luiz Carlos. **A validação e a aderência à implementação do programa de compliance no sistema de crédito cooperativo (SICREDI)**. 2017. Dissertação (Administração de empresas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/169573> . Acesso em: 17 set. 2019.

## O CONTEXTO DA IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DIANTE DAS VARIAÇÕES CAMBIAIS FLUTUANTES

Matheus Abner Salim Porto  
matheusasporto@hotmail.com

Rafael Costacurta  
rafaelcostacurta@gmail.com

Carlos Bruno Bettarello  
cbruno@facef.br

### 1. INTRODUÇÃO

A economia mundial se destaca pelas nações mais ricas e poderosas que de uma forma impositiva, vem imprimindo costumes e práticas, alterando culturas, dando um tom ocidental e capitalista a outras nações. “A globalização significa a integração dos mercados de produção e de consumo, mas significa igualmente a integração política e social a uma escala global. Os índices existentes de uma globalização sofisticadas incluem dados da troca de bens e serviços, finança, assim como contatos pessoais e transferências tecnológicas” falou Lains (2016). O dinamismo existente no comércio exterior é fruto do fenômeno globalização, que integrou diversas economias, facilitando o comércio e transações financeiras, movimentos de capital e de investimento.

O comércio exterior é subdividido em importação e exportação. A importação é a compra e ou a entrada temporária ou definitiva de bens e serviços em território nacional originários de outros países. A exportação é a venda e ou a saída temporária ou definitiva de bens ou serviços do território nacional. A primeira teoria de comércio exterior, é constituída do conjunto de práticas e ideias adotadas pelos Estados absolutistas, ao longo dos séculos XVI e XVIII, o Mercantilismo (Dias e Rodrigues, 2012). As atividades de importação e exportação são influenciadas por diversos fatores, porém daremos ênfase no fator variações cambial.

Cada país ou economia, adota o tipo de regime cambial, e no caso do Brasil, o regime cambial adotado é o flutuante. Nesse regime, a variação cambial é constante e a taxa de cambio altera diariamente, o que aumenta a vulnerabilidade da economia brasileira à ocorrências externas.

### 2. A VARIAÇÃO CAMBIAL

O mundo é composto por países que possuem ou não estabilidade econômica. Assim é dado uma configuração, a de países desenvolvidos, e a de países subdesenvolvidos, ou então as grandes, as emergentes e as pequenas economias mundiais. Os países desenvolvidos acabam por terem as moedas

fortes do mundo, pois possuem um histórico de conquista e aquisição de poder, e ainda apresentam uma democracia mais sólida. Por outro lado, os países subdesenvolvidos possuem moedas fracas. Geralmente, a economia desses países atravessam momentos de crise profundos e prolongados, passando por dificuldades, figurando a inflação e conseqüentemente a desvalorização de sua moeda (Bona, 2020).

Existe uma relação entre moedas, prevalecendo sempre a mais forte sobre a mais fraca, e essa relação resulta na taxa de cambio. Quanto mais as economias das moedas em questão forem interligadas, maiores serão as variações cambiais, mostrando que a taxa de cambio não é estática. Exemplificando, no Brasil, a variação comum é a do Real em relação ao Dólar americano (Bona, 2020).

O regime cambial brasileiro é um regime controlado pelas autoridades monetárias. Esse controle tem sido mais ameno ou mais rigoroso conforme as condições econômicas do momento (ou conforme a mentalidade dos nossos governantes). (RATTI, 2010)

Oferta e demanda, são essas as variáveis do custo de uma moeda. Os fatores econômicos com a entrada e a saída de moeda estrangeira do país, como os investimentos externos, as operações de exportação e importação, as transferências de valores entre países e até mesmo o turismo (que traz dinheiro de fora), alteram a taxa de cambio diariamente. Porém, as variações cambiais não se limitam a fatores puramente de mercado. Momentos de incertezas e de instabilidades, como os desdobramentos políticos internos e externos tendem a influenciar a busca por uma moeda e geram oscilação, principalmente no curto prazo. O Banco Central protege a taxa cambial das variações bruscas, intervindo diretamente no mercado. Sendo assim, o regime cambial do Brasil é caracterizado como um regime flutuante.

### **2.1. Variação Cambial: Real x Dólar**

O dólar é a moeda da maior economia do mundo, emitida pelo Federal Reserve (o banco central americano) para a realização de pagamentos nos EUA e que serve também como referência para a maioria das transações internacionais (INFO MONEY, 2013). A taxa de câmbio de referência do real por dólares americanos mais utilizada no mercado cambial brasileiro é a Ptax, publicada pelo Banco Central do Brasil (BCB). A economia brasileira teve sua parcela de relação com o dólar aumentada, de fato, no final do século XX, entre os anos de 1995 a 1998, aonde o Real se manteve artificialmente valorizado para conter a inflação. Neste período, as importações cresceram 21%, ou seja, com a valorização da taxa cambial, a demanda que seria atendida pelas indústrias nacionais não foi atendida, diminuindo o processo inflacionário. Já no início do século XXI, durante o governo do presidente Lula, houve um maior

estreitamento da relação entre Real e Dólar, aumentando ainda mais o processo de importações. O Brasil e o mundo cresceram, aumento do PIB nacional de 4,2% e do mundial de 3,1%, em média. E junto, cresceu a tendência de mudança do padrão de consumo do brasileiro, que passou a contar com uma diversificação de produtos importados (Costa e Silva, 2020).

A Ptax é utilizada em diversos produtos do mercado de câmbio, desde os contratos futuros e de opções de câmbio listados na B3 S.A. (Brasil, Bolsa, Balcão) até os contratos derivativos de balcão negociados no mercado local e no exterior, além de operações financeiras de empresas no segmento de câmbio com entrega física. A Ptax também é usada como taxa de referência para contratos denominados em real em bolsas de mercadorias no exterior, como a Chicago Mercantile Exchange (CME) dos EUA. Na prática, também é a principal referência de cotação para o público em geral e para pesquisadores e analistas econômicos (Banco Central, 2020).

Houve um período de estabilização da taxa de câmbio durante esse crescimento, porém, foi instalada no país uma severa crise econômica acompanhada de uma crise política. Durante os governos Dilma, Temer e o atual Bolsonaro, a taxa de câmbio não parou de se desvalorizar, colocando a economia brasileira em um patamar deplorável (Costa e Silva, 2020).

O Dólar aumentou muito em relação ao Real, e essa variação influencia muito na economia e na vida dos brasileiros. Uma questão é que com a real desvalorizado, os produtos importados automaticamente entram mais caros no país. Em contra partida, com o dólar valorizado, produtores visam o mercado externo buscando uma maior lucratividade, porém, acontece uma inflação desses produtos no mercado interno, pois o consumidor se depara com um repasse devido a demanda externa, pagando mais caro. E é essa demanda do mercado externo que tem elevado o índice de exportação de produtos brasileiros, além das commodities (Costa e Silva, 2020).

### **3. OPERAÇÕES DE COMÉRCIO EXTERIOR: importação e exportação**

Comércio Exterior são operações de compra e venda internacionais como aquelas em que dois ou mais agentes econômicos, sediados e/ou residentes em países diferentes, negociam uma mercadoria que sofrerá um deslocamento de um país a outro e cujo resultado financeiro sofrerá uma operação de câmbio (Haia e Viena apud Soares, 2004).

Para Segalis, de França e Atsumi (2012), o termo “comércio internacional” define as operações de importação e exportação de produtos e serviços entre as nações. É parte vital de cada economia, pois o processo de globalização, que afetou em maior ou menor grau todos os membros da comunidade econômica mundial, provoca como resultado uma interdependência jamais vista. A globalização de certa forma, diminui a

distância entre os países, e isso exige uma melhor comunicação da cadeia produtiva e comercial do mundo todo.

A globalização pode ser definida como a tendência à expansão da interdependência entre as economias nacionais. Um de seus sinais característicos é o crescimento do comércio internacional a taxas maiores que as da produção mundial (MAGNOLI, 2006, p.53).

Os processos de comércio exterior sofreram grandes alterações devido a velocidade na troca das informações, e a tecnologia tem um papel importante para o seu desenrolar. Houve uma maior integração, reduzindo o uso de papel (documentos físicos), também surtiu maior agilidade e qualidade em todas as etapas. Segundo Luz as tecnologias permitem, além do controle sobre as operações, também, o gerenciamento de todo o processo de importação, exportação, câmbio, envio de arquivos para os sistemas do governo, além de outros benefícios fiscais. Como exemplo, em 1992, surge no Brasil um sistema chamado SISCOMEX.

Para atuar no Comércio Exterior é preciso utilizar o SISCOMEX, cujos os Órgãos regulamentadores são a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), pela Receita Federal do Brasil (RFB) e pelo Banco Central do Brasil (BACEN). O sistema promove a integração das atividades dos órgãos gestores do comércio exterior, inclusive o câmbio, permitindo o acompanhamento, orientação e controle das diversas etapas do processo. Sendo assim, agrega competitividade às empresas exportadoras e importadoras, na medida em que reduz o custo da burocracia.

### **3.1. Importação**

A importação é a entrada de bens ou serviços estrangeiros em um país e a exportação se caracteriza pela saída de bens ou serviços para outros países. Logo, importação maior que exportação implica em déficit na balança comercial enquanto que exportação maior que importação resulta em superávit na balança comercial. A partir dessa conceituação, a importação e a exportação têm um importante papel na economia brasileira.

A importação toma conta de trazer um produto, bem ou serviço de outros países para dentro do Brasil, no caso, o mercado interno. Quando esse produto chega ele costuma ser de forma temporária ou definitiva ao mercado.

Entretanto, ela não foca somente nesse processo, ela engloba outras variedades de operações, além de agentes e uma outra série de definições importantes e que precisam ser colocadas em pauta.

Segundo Alves e Bertelli (2003), a importação é o ato de adquirir mercadorias de outro país, ou trocar este, por produtos de interesse e que



sejam úteis para a população e desenvolvimento por parte do importador. A mesma é considerada um processo complexo, englobando a gestão do tempo de transporte de mercadorias de pontos definidos entre um país a outro, as várias documentações exigidas e o despacho aduaneiro junto a Receita Federal uma das maiores dificuldades encontradas no processo de importação é o alto lead time de entrega do produto, o que tem causado transtornos as empresas.

Um fator importante para importar um produto é a classificação fiscal. No Brasil, essa é realizada por meio da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) onde são vinte e uma seções e noventa e seis capítulos gerando um número de oito dígitos. Segundo Bizelli e Barbosa (2002), a utilização da NCM deve-se principalmente a cobrança do Imposto de Importação através da Tarifa Externa Comum (TEC) e normatização dos direitos de defesa comercial. Assim, a NCM define os tributos e as sobretaxas aplicáveis como defesa comercial e também é empregada para fins de controle estatístico e determinação do tratamento administrativo requerido. Através desta classificação, o SISCOMEX verifica o tratamento administrativo para os casos em que é necessária licença de importação e/ou certificação de outro órgão anuente como, por exemplo, Anvisa ou Inmetro.

Em 2019, as importações brasileiras tiveram uma variação negativa significativa de -2,1% em comparação ao ano de 2018. No ano de 2019 a importação do Brasil fechou em US\$ 177.347,9 milhões. Já em 2020, até maio, importamos o total de US\$ 68.945,90 milhões (BUENO, 2020).

### **3.1.1. Imposto de Importação**

O Imposto de Importação é um imposto de competência federal, incidente sobre a entrada em território nacional de produtos estrangeiros, cuja arrecadação tem como foco compor o orçamento da União. Sagaz e Sagaz (2007, p. 2) destacam que “o conceito de produto é amplo e abrange tanto mercadorias (finalidade comercial) como outros bens destinados ao consumo, tais como os insumos para o processo produtivo”.

O fato gerador deste imposto se dá na entrada de mercadorias estrangeiras, desde que destinados ao consumo. Já a base de cálculo é o porte aduaneiro, composto pelo valor de transporte, os gastos relativos à carga, descarga e manuseio, e o custo do seguro internacional da mercadoria até a entrada no território aduaneiro. Quanto a alíquota, usa-se a Tarifa Externa Comum do Mercosul (TEC) para produtos importados devidamente classificado na Nomenclatura Comum do Mercosul/Sistema-Harmonizado (NCM-SH). As alíquotas são 1,65% para o PIS/Pasep e 7.6% para a COFINS.

O Imposto de Importação será pago quando da entrada de mercadorias importadas no país, no momento do registro da Declaração de Importação (DI)

no Siscomex. Por tratar-se de um imposto que não segue a sistemática de não-cumulatividade, o valor pago não pode ser aproveitado como crédito pela empresa importadora. Seu valor deve ser mensurado e registrado como custo de importação da mercadoria ou bem importado (VIERA, 2019).

### **3.1.2. Exemplos de Importação do Brasil**

O comércio internacional tem sofrido uma grande mudança ao longo das últimas duas décadas, inclusive no Brasil, que também busca aprimorar no avanço da importação e exportação. Assim como em muitos países que praticam importações e exportações, a utilização de alguns meios está ligada a alguns benefícios que podem ajudar na utilização das leis nacionais e internacionais (POLY, 2020).

Existem três tipos de importação: própria ou direta; por conta ou por conta de terceiros e por encomenda.

Na operação de Importação própria ou direta, o importador é o próprio consumidor final dos produtos. Nesse formato de operação, a empresa importa utilizando seus próprios recursos para a nacionalização dos bens. Além disso, esta empresa é a responsável pela negociação junto à origem, pela documentação, conferência e desembaraço aduaneiro (POLY, 2020).

Ou seja, a empresa, no primeiro momento, realiza a operação para ser consumidora dos bens comprados utilizando recursos próprios para, além de ser responsável por todo o fluxo do trâmite (POLY, 2020).

A importação por conta e por ordem de terceiros é um serviço prestado por uma empresa terceira, que irá realizar o processo da liberação aduaneira na importação de mercadorias adquiridas pela contratante (POLY, 2020).

Já na importação por encomenda o importador também atua como um intermediário no processo de Importação, porém utiliza de recursos próprios para a realização da operação. Diferente da importação por conta e ordem de terceiros, a importação por encomenda utiliza os bens próprios para a realização da operação e não a da contratante. Que neste formato de operação, é chamada de encomendante (POLY, 2020).

Nesse formato, a empresa é dada como encomendante e fica como responsável legal pelo recolhimento dos tributos incidentes da operação. Isto tudo é realizada por meio de um contrato assinado e estabelecido junto à Receita Federal brasileira (POLY, 2020).

## **3.2. Exportação**

A exportação faz parte do comércio internacional, e refere-se ao tráfego de mercadorias e serviços que saem de um país com destino à outro. É uma

atividade vital para a economia mundial, pois a maioria dos países não são auto suficientes e também possuem um mercado interno reduzido, o que gera uma demanda no mercado exterior. As exportações, de modo geral, beneficiam o país como um todo, promovem o ingresso de divisas, a geração e manutenção de emprego e renda, o aumento na qualificação dos recursos humanos, a evolução e o crescimento do parque industrial e do universo empresarial como um todo.

Os formatos de como efetuar as exportações são realizados pelas legislações do país emissor, pelo o qual está exportando. A Exportação no Brasil conta o órgão legislador MDIC, que é Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços.

O Regime Aduaneiro Especial de Drawback é considerado, um incentivo fiscal à exportação. O regime destaca na suspensão ou eliminação de impostos incidentes sobre a aquisição de insumos utilizados na produção de bens a serem exportados.

Em 2020, nos quatro primeiros meses o Brasil passou por uma queda de 4,4% nas exportações, com relação ao mesmo período do ano anterior, embora que tenha finalizado o quarto mês com saldo positivo, totalizando US\$ 11.800,7 milhões, resultando em superávit. Sobre os principais produtos exportados, estão a soja, petróleo e minério de ferro que se mantiveram como os maiores exportadores do Brasil (BUENO, 2020).

### **3.2.1. Exemplos de Exportação**

Dentro da exportação, temos quatro conceitos que são extremamente importantes na hora da execução: exportação indireta, direta, perfeita e imperfeita.

A mais comum é a exportação indireta, que pode ser realizada através de tradings, cooperativas ou de agentes exportadores. Esta é a forma que exige o menor envolvimento da empresa, poucos investimentos, pois toda ou quase toda a operação de exportação é feita pelos intermediários que já possuem conhecimento suficiente do assunto.

Na exportação direta, é onde a empresa assume a responsabilidade por suas atividades de exportação. No entanto existe diversas formas variadas de a empresa efetuar a exportação, como por exemplo através de um departamento de exportação, de uma filial ou subsidiária de vendas no exterior ou de vendedores "credenciados" de exportação. A exportação direta é mais utilizada pelas empresas cujo mercado no exterior cresceu o suficiente para que ela assume sua própria atividade de exportação.

A exportação perfeita ocorre quando a própria empresa faz a exportação, sem a utilização de intermediários no processo de introdução do produto no mercado-alvo.

Já na exportação imperfeita trata-se de uma alternativa disponível para empresas que desejam iniciar seu processo de internacionalização, porém não possuem experiência suficiente para fazê-lo de forma independente.

Por fim, há também o consórcio por área ou país, que ocorre quando a legalidade entre as empresas associadas está no interesse por determinada região ou país, para os quais as empresas exportam exclusivamente ou que representam um segmento estratégico para que possa ter uma parceria consolidada.

#### **4. AS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES DAS COMMODITIES NO BRASIL**

O governo brasileiro ocupa o regime de câmbio flutuante, o qual gera a desvalorização cambial da moeda nacional, prevalecendo o crescimento das exportações. O preço das commodities é levando em conta o desempenho do mercado internacional, por isso pode sofrer grandes mudanças dependendo do contexto externo.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior “são negociadas no mercado físico para exportação ou no mercado interno e nos mercados derivativos das Bolsas de Valores e contratos futuros”. O Brasil é um país que tem grande importância pela produção de commodities. Uma pesquisa feita pela Conferência da ONU sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) revela que as commodities correspondem a 60 % das exportações brasileiras. Além disso, de acordo com o relatório, o país vem se mostrando ainda mais submisso desses produtos. A relação de importação e exportação constitui como um mecanismo fundamental de comércio entre os países.

Segundo Prebish (1949) na sua publicação O Desenvolvimento Econômico da América Latina e seus Principais Problemas, o Brasil é considerado um país subdesenvolvido e, historicamente, dependente das suas exportações, para realizar as transferências comerciais.

Porém, tendo em vista, as transferências presentes no balanço de pagamentos, constantemente, apresentaram-se de forma baixa, pois as importações possuem valores agregados mais altos comparativamente às exportações, considerando o país como produtor de commodities. Segundo o relatório da Confederação Nacional de Bens, Serviços e Turismo.

O Brasil teve suas exportações divididas entre produtos básicos (somando US\$ 109,6 bilhões) e semimanufaturados (somando US\$ 29,1

bilhões). Ambos totalizaram pouco mais de 63% da pauta da exportação, enquanto os industrializados foram responsáveis por US\$ 80,2 bilhões, perto de 36% das vendas internacionais. Em comparação, as maiores importações foram concentradas nos combustíveis e lubrificantes (cerca de US\$ 45,0 bilhões), representando 19,7% dos produtos importados. Além dos: equipamentos mecânicos (com US\$ 31,9 bilhões e participação de 13,9%), equipamentos elétricos e eletrônicos (US\$ 27,0 bilhões, isto é 11,8%), dos automóveis e suas partes (US\$ 19,5 bilhões e participação de 8,5%), e dos produtos químicos orgânicos e inorgânicos (US\$ 12,8 bilhões, representando 5,6% das importações). Através desses dados, pode-se observar a diferença entre os valores recebidos em exportações e o montante necessário para pagamento dos produtos importados.

Segundo a sinopse da economia brasileira, os principais produtos brasileiros exportados são a soja, os minérios, o petróleo e combustíveis, além de material de transporte e carnes. Em relação aos produtos importados pelo país, os que lideram são combustíveis e lubrificantes, seguidos por equipamentos mecânicos, equipamentos elétricos e eletrônicos, automóveis e suas partes e, por fim, os químicos orgânicos e inorgânicos. A partir dos dados apresentados percebe-se que a maioria dos produtos importados possui maior valor agregado, por ser composta de manufaturados, em relação aos produtos básicos exportados, que tem baixo valor agregado. No entanto, apesar do Brasil exportar commodities, o país também importa grande quantidade produtos dessa categoria (CORREIA et al., 2017).

## **5. O IMPACTO DA VARIAÇÃO CAMBIAL SOBRE A IMPORTAÇÃO E A EXPORTAÇÃO**

O crescimento econômico é influenciado pelas variações cambiais. Quando há uma alta ou uma baixa da taxa de câmbio, o movimento é diretamente proporcional com a inflação. A magnitude do repasse de variações na taxa de câmbio para o nível de preços dos produtos importados e exportados, dos preços aos consumidores, dos investimentos e dos volumes de comercialização, tem denominação na economia, “pass-through”. Esse repasse é determinante para o comércio exterior, tendo em vista que a alteração nos preços dos produtos passa a ser um fator de competitividade no mercado, podendo ser mais ou menos atrativo. Para explicar as evidências do pass-through para os preços de importação e exportação e o comportamento dos termos de troca, vários estudos recentes sugeriram variações do modelo básico, que permitem ajuste da margem de lucro em resposta às mudanças na taxa de câmbio (CHOUDHRI; HAKURA, 2015)

Neste contexto, alguns trabalhos realizados com o coeficiente pass-through demonstraram que a variação cambial não afetou negativamente as exportações no Brasil. Segundo Copetti et al (2020), as variações cambiais

determinaram reduzidos efeitos sobre a competitividade do açúcar, cabe assim um enfoque sobre aspectos como o grau de concorrência na formação de preços desse mercado e a elasticidade-preço da demanda. Segundo Souza, Castro e Figueiredo (2019) em trabalho realizado, a desvalorização da taxa de câmbio frente a exportação de milho e algodão eleva a receita em moeda doméstica.

Em um viés contrário, as importações são muito afetadas pela variação do câmbio. Brun-Aguerre et al. (2016) analisam o pass-through da taxa de câmbio para os preços de importação e para isso, utilizam um grupo de 33 economias emergentes e desenvolvidas. Os autores constatam que, o pass-through é maior para depreciações do que para apreciações cambiais.

Com base nas fundamentações teóricas e nas análises contidas, conclui-se que o impacto das oscilações cambiais sobre a importação brasileira ocorrem de forma em que, o aumento do câmbio desestimula o consumo, logo a importação sofre uma queda em seu volume total, o inverso se dá da mesma forma, ou seja, uma redução da taxa cambial estimula a demanda por produtos estrangeiros o que faz a importação crescer (Fernandes, 2015).

Os preços dos bens e serviços produzidos internamente são afetados pela utilização de insumos importados, conforme cresce a parcela deste custo, aumenta a vulnerabilidade às variações cambiais (Abdelmalack, 2015).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como finalidade entender como a variação cambial interfere nas atividades de importação e exportação. A literatura mostrou o quanto o mercado externo é importante para a economia mundial. A nível nacional, entendemos que o Brasil com sua grande extensão territorial tornou-se um país com um grande volume de exportação, principalmente de commodities. No entanto, quando falamos sobre as importações, o mercado interno tem sido muito competitivo, e as empresas buscam alternativas em importarem novos itens e matérias primas para o desenvolvimento de produtos atrativos, visando uma maior lucratividade.

Constatou-se que diante da variação cambial, a taxa de câmbio desvalorizada estimula a exportação e desestimula a importação. No caso da importação, a moeda estrangeira valorizada atua negativamente e culmina no aumento dos preços dos produtos não somente importados, mas também nacionais. Já para a exportação, potencializa a atividade tendo em vista que os custos são mais baratos, o que aumenta a competitividade, trazendo resultados mais lucrativos.

O grau de repasse de variações da taxa de câmbio para os preços afeta a economia, em resposta, a inflação. Além disso, a depender do grau de pass-through da taxa de câmbio para os preços, a balança comercial pode ser afetada em maior ou menor grau, através dos gastos com a importação.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, M. P. et al. (Ed.). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989**. Ed. Campus, 1989.
- ASHIKAGA, C. E. G. **Análise da Tributação: na Importação e na Exportação**. 3ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial: GEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – v. 2, 3 ed.** São Paulo: Atlas p.419, 2012.
- BIZELLI, J. S.; BARBOSA, R. **Noções básicas de importação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- BONA, André. **Variação cambial: você sabe como funciona?** Disponível em: <https://andrebona.com.br/variacao-cambial-voce-sabe-como-funciona/>. Acesso em: 20 ago. 2020.
- BRASIL, Banco Central do. **A taxa de câmbio de referência Ptax**. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE042\\_A\\_taxa\\_de\\_cambio\\_de\\_referencia\\_Ptax.pdf](https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE042_A_taxa_de_cambio_de_referencia_Ptax.pdf). Acesso em: 14 ago. 2020.
- BUENO, Sinara. **Importação no Brasil: Principais produtos importados**. Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/blog/principais-produtos-importados-brasil/>. Acesso em: 15 ago. 2020.
- CARNEIRO, F. L. **A influência da taxa de câmbio sobre o desempenho comercial**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
- CARVALHO, F. C. **Economia Monetária e Financeira: Teoria e Política**. Editora: Campus, 2000.
- COPETTI, L. S.; CORONEL, D. A.; SOUSA, E. P. Transmissão da variação da taxa de câmbio para os preços de exportação brasileiros do açúcar vhp, branco e cristal. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 2, p. 46-77, 2020.
- CORREIA, A. C. F.; PAIVA, A. P. S.; CORDEIRO, L. M. C. As relações de exportações e importações das commodities brasileiras no período de 2001 a 2015. **Reflexões Econômicas**, v. 3, n. 1, p. 21-37, 2018.
- DIAS, R.; RODRIGUES, W. **Comércio exterior**. Ed. Atlas SA, 2012.
- Info Money. **Dólar hoje e a economia mundial**. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/dolar>. Acesso em: 21 ago. 2015
- DORNBUSCH, R; FISHER, S. **Macroeconomia**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1991.

FERNANDES, P. C. N. N.; ALVES, E. A. Variações cambiais e seu impacto na importação brasileira no período de 1999 a 2013. **Revista Eletrônica de Debates em Economia**, v. 3, n. 1, 2015.

FILGUEIRAS, L. **História do Plano Real**. São Paulo: Bomtempo, 2000.

GIAMBIAGI, F.; ALÉM, A. C. **Finanças públicas: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAINS, P. A globalização e o crescimento econômico das nações. In: CURTO, Diego Ramada. **Estudos sobre a Globalização**. Lisboa: Leya, 2016.

LUZ, P. V. A importância do siscomex nas operações de comércio exterior: importação e exportação de bens. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 13, p. 57, 2019.

MAGNOLI, D.; JUNIOR, C. S. **Comércio exterior e negócios internacionais**, 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

Organização das Nações Unidas (ONU). **Commodities representam 60% das exportações do Brasil, segundo estudo da ONU**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/commodities-representam-60-das-exportacoes-do-brasil-segundo-estudo-da-onu/> Acesso em: 21 ago. 2020.

PIRES, M. C. **Economia brasileira: da colônia ao governo Lula**. São Paulo: Saraiva, 2010.

POLY, Biblioteca. **Vamos conhecer as três modalidades de importação?** Disponível em: <http://biblioteca.polyterminais.com.br/2019/08/29/modalidades-de-importacao/>. Acesso em: 12 ago. 2020.

PREBICH, R. O desenvolvimento econômico da América Latina e seus principais problemas. **Revista Brasileira de Economia**. Rio de Janeiro, 1949.  
RATTI, B. **Comércio Internacional e Câmbio**, 11.ed. São Paulo: Lex Editora, 2010.

VIEIRA, H. M. S.; PETRI, S. M.; PETRI, L. R. F.; MARQUES, T. D. O. Utilização da controladoria tributária como forma de redução dos custos de importação: um estudo de caso em uma indústria de eletrônicos. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 78, n. 1, 2019.



---

## O CRESCIMENTO DA REDE MAGAZINE LUIZA EM MEIO ÀS ADVERSIDADES DE 2020

João Vitor Barbosa Peracini  
joaovitorbarbosap@outlook.com

Leonardo Souza Granero  
leogranero9@gmail.com

Mariana Francisca Couto de Araújo  
marianacoutoa@hotmail.com

Andre Luis Centofante Alves  
andrecentofante@facef.br

### 1. INTRODUÇÃO

Quem é Magazine Luiza (Magalu)? Quem é Magazine Luiza no mercado de ações e sua importância? Qual foi o caminho percorrido até ganhar o título de 4ª marca mais valiosa do Brasil e maior do varejo? Qual sua postura e seu desempenho diante deste novo cenário de mundo advindo da pandemia COVID-19? O presente artigo procura responder a essas questões que se fizeram presentes diante das dificuldades e mudanças necessárias no varejo, advindas do ano de 2020.

Para tanto, o percurso abordado no presente artigo é fundamentado em vários autores e um estudo de caso, através do site da rede Magazine Luiza de Relações com Investidores, sobre a empresa mais valiosa do Brasil no ano de 2020: Magazine Luiza.

O objetivo deste artigo é demonstrar o crescimento do Magazine Luiza, principalmente na Bolsa de Valores no ano de 2020, compreender o caminho que percorreu desde sua fundação em 1957 na cidade de Franca no interior de São Paulo, com foco em sua entrada no mercado de ações, até ganhar o título de maior empresa varejista do Brasil em 2020. O tema dispõe da necessidade de entender, primeiro, sobre o mercado financeiro, mercado de ações e capitais.

### 2. MERCADO FINANCEIRO

O mercado financeiro é composto pelo conjunto de instituições e instrumentos financeiros a possibilitar transferências de recursos dos ofertados para os tomadores, criando condições de liquidez no mercado. Pode ser analisado como um ambiente em que engloba todas as movimentações financeiras entre os agentes superavitários e os agentes deficitários. O

mercado financeiro não é físico, mas sim um sistema ambiente que contém toda a estrutura para advir às transferências. (ANDREZO, LIMA. 1999, p. 3).

O agente superavitário do mercado financeiro é aquele indivíduo ou instituição em que se encontra com dinheiro disponível para conceder empréstimos para o agente deficitário que se trata do indivíduo ou instituição que está à procura do recurso monetário. Para que essa transferência ocorra no mercado financeiro, também se encontram os agentes intermediadores que são aqueles que vão dar o suporte para ocorrer a transferência de recursos entre quem está ofertando com quem está demandando.

No mercado financeiro, também chamado de mercado de crédito, ocorrem as intermediações bancárias. As instituições bancárias captam recursos com as pessoas ou organizações que possuem recursos disponíveis para, posteriormente, transmitir para as que precisam de financiamento, mediante pagamento de taxa denominada spread bancário. Nesse mercado são, predominantemente, negociados títulos de renda fixa e transações financeiras de curto prazo (TOSCANO JÚNIOR, 2004).

Segundo Toscano e Junior (2004), dentro do mercado financeiro se encontra o Sistema Financeiro Nacional, que é separado em diversos mercados, entre eles o mercado de capitais, previdência, câmbio, crédito, entre outros. O Sistema Financeiro Nacional conta com diversos órgãos normativos e supervisores. O órgão máximo do Sistema Financeiro Nacional é o Conselho Monetário Nacional (CMN), que é composto pelo Ministro da Fazenda (Presidente do Conselho); Ministro do Orçamento, Planejamento e Gestão e o Presidente Do Banco Central. Das atribuições do CMN, estão entre as principais fixar as diretrizes e normas de políticas cambial, monetária e de crédito e também do mercado de ouro. Também pode-se descrever outras competências como: disciplinar o crédito, determinar o percentual do recolhimento compulsório, regulamentar as operações de redesconto etc. Na figura abaixo segue o organograma explicativo do que é o SFN:

**Figura 1 – Sistema Financeiro Nacional-SFN**



**Fonte:** Livro Sistema Financeiro Nacional- Edgar Abreu e Lucas Silva

Para que as negociações sejam realizadas, as condições contratuais precisam ser satisfeitas, criando obrigações para os tomadores de recursos diante dos doadores, para que a transação seja realizada. Assim, o ambiente do mercado financeiro é composto para que a transferência de recursos seja feita de forma segura e controlada. Sempre prezando a ética entre todos os participantes e instituições do mesmo. (RUDGE e CAVALCANTE, 1993).

### 3. MERCADO DE CAPITAIS

Segundo publicação de Relações com Investidores da B3 (2020, online) o mercado de capitais é um sistema de distribuição de valores mobiliários que tem como objetivo oferecer liquidez aos títulos de emissão de empresas e viabilizar seu processo de capitalização de recursos. É constituído pelas bolsas, corretoras e outras instituições financeiras autorizadas.

No mercado de capitais, os principais títulos negociados são as ações emitidas pelas empresas, também as debêntures conversíveis em ações e *commercial papers*, que permitem a movimentação de recursos para que a empresa custeie seus projetos de expansão e investimentos. Nele também ocorrem as negociações de títulos de valores mobiliários de médio e longo prazo, ou até mesmo sem prazo determinado, como no caso das ações (TOSCANO JÚNIOR, 2004).

A captação de recursos no mercado de ações é muito menos onerosa, sob todos os aspectos, e permite a diluição dos riscos da empresa que os partilha com o mercado investidor, sem onerar o preço final do produto ou serviço, o que contribui para o aumento de sua competitividade, fator de suma importância na economia globalizada. (SOUZA, THELMA DE MESQUITA GARCIA, 2005, p. 27)

Uma das principais funções do mercado de capitais é possibilitar que as companhias ou outros emissores de valores mobiliários, com o intuito de viabilizar projetos de investimento, captem recursos diretamente do público investidor em condições mais vantajosas do que as oferecidas pelos empréstimos e financiamentos bancários. Quando as companhias decidem levantar recursos dessa forma, elas realizam uma nova emissão de valores mobiliários no mercado.

Cavalcante (2005) cita a combinação de operações de crédito com a emissão de ações que representa o capital de uma organização. Define como administração eficiente aquela que viabiliza volumes de capitais de terceiros (empréstimos) e próprio (participação) de maneira que fomente os projetos de investimentos da companhia, que possibilita otimizar o retorno do capital próprio.

### 3.1. Ações

Para Assaf Neto (2014) as ações constituem a menor fração do capital social de uma sociedade anônima. São valores caracteristicamente negociáveis e distribuídos aos subscritores (acionistas) de acordo com a participação monetária efetivada. As ações podem ser emitidas com e sem valor nominal, de acordo com o regido no estatuto da companhia. Na hipótese de emissão com valor nominal, todas as ações terão idêntico valor, não podendo ainda ser emitidas novas ações com valor diferente.

Títulos de renda variável, emitidos por sociedades anônimas, que representam a menor fração do capital da empresa emissora. Podem ser escriturais ou representadas por cautelas ou certificados. O investidor de ações é um coproprietário da sociedade anônima da qual é acionista, participando dos seus resultados. As ações são conversíveis em dinheiro, a qualquer tempo, pela negociação em bolsa ou no mercado de balcão. (ASSAF NETO, 2001)

### 3.2. Bolsa de Valores

As bolsas de valores são ambientes que oferecem condições e sistemas necessários para investidores realizarem a compra e venda de títulos e valores mobiliários de forma transparente (BM&FBOVESPA, 2010, online).

Para Roberto Borges Kerr (2011) as bolsas de valores podem desempenhar um importante papel social, que beneficiam todos os agentes econômicos e a sociedade, pois ajudam as empresas a levantar capital para aplicá-lo em projetos de investimento. Permitem que pequenos investidores sejam acionistas de grandes empresas, participando desses projetos de investimento e tornando mais equitativa a distribuição de renda de uma sociedade.

Otávio Yazbek (2011) diz que as bolsas são os mais famosos mecanismos destinados a promover mercados secundários para ativos diversos. Para ele “a bolsa é o lugar em que se encontram os possíveis compradores e vendedores de certos bens, para a realização das correspondentes negociações, conforme regras e procedimentos específicos.”

O objetivo social de uma bolsa compreende o fornecimento de local ou sistema adequado à realização de operações de compra e venda de títulos e valores mobiliários em mercados livre e aberto – ou seja, um lugar público onde os corretores vendem e compram títulos em nome dos seus clientes – e a preservação de padrões éticos de negociação, estabelecendo normas de comportamento para as sociedades corretoras e companhias abertas, fiscalizando a sua observância e aplicando penalidades aos infratores dentro do limite das suas competências (SANTOS, 1999). A relevância das bolsas de valores para os países se dá justamente na capacidade de estímulo

à poupança e ao investimento, propiciando o crescimento das companhias, o que, conseqüentemente, gera desenvolvimento econômico e social da região.

É por meio das bolsas de valores que se pode viabilizar um importante objetivo do capitalismo moderno: estímulo à poupança do grande público e ao investimento de empresas em expansão, que, diante deste apoio, poderão assegurar condições para seu desenvolvimento (BM&FBOVESPA, 2010, p. 14).

Segundo artigo publicado de Relações com Investidores da B3 (2020, online) em Março de 2017, a BM & FBOVESPA e a Cetip se fundiram, com um objetivo em comum: trabalhar para conectar, desenvolver e facilitar o mercado financeiro e de capitais. A Bolsa de Valores do Brasil é hoje, o maior depositário de títulos de renda fixa da América Latina e a maior câmara de compensação de ativos privados do país.

Com um modelo totalmente integrado verticalmente, a BM&FBOVESPA contribuiu para o processo de inovação do mercado, desde a negociação e pós-negociação, a distribuição de cotações de preços, produção de índices de mercado, desenvolvimento de sistemas e software, listagem de emissores e empréstimo de valores mobiliários ao depositário central (BM&FBOVESPA, 2010, online).

### **3.3 CVM**

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é uma autarquia especial, vinculada ao Ministério da Fazenda, com a responsabilidade de disciplinar, fiscalizar e promover o mercado de valores mobiliários. Criada pela Lei 6.385, de 07/12/76, de acordo com BM&FBOVESPA (2010, online), a CVM exerce atividade de fiscalização e normatização do mercado de valores mobiliários, de modo a assegurar o exercício de práticas equitativas e coibir qualquer tipo de irregularidade. Ao mesmo tempo, elabora estudos e pesquisas dos quais obtém elementos necessários à definição de políticas e iniciativas capazes de promover o desenvolvimento do mercado.

No exercício de suas atribuições, a Comissão de Valores Mobiliários poderá examinar registros contábeis, livros e documentos de pessoas e ou empresas sujeitas à sua fiscalização, intimá-las a prestar declarações ou esclarecimentos sob pena de multa; requisitar informações de órgãos públicos, outras autarquias e empresas públicas; determinar às companhias abertas a republicação de demonstrações financeiras e dados diversos; apurar infração mediante inquéritos administrativos e aplicar penalidade.

Por fim, a CVM tem o papel de promover e estimular o desenvolvimento do mercado de valores mobiliários, por meio de campanhas e outros meios, visando a divulgação e o esclarecimento acerca das atividades

desenvolvidas no Mercado de Capitais. BM&FBOVESPA (2010, online) afirma que recentes alterações legislativas resultaram em importantes mudanças na estrutura da Comissão de Valores Mobiliários, tais como maior independência em relação ao governo federal, autonomia orçamentária e financeira, ausência de subordinação hierárquica, liberdade administrativa e seus dirigentes passaram a ter mandatos fixos.

### **3.4. IPO E Abertura De Capital Da Varejista Magazine Luiza**

As empresas que pretendem ter suas ações negociadas em bolsa ou no mercado de balcão precisam ser registradas na CVM e seguir as exigências necessárias. Quando uma empresa lista suas ações na bolsa pela primeira vez, tornando-se uma empresa aberta (ou pública), denomina-se Abertura de Capital, do inglês *Initial Public Offering* (IPO), que em tradução livre significaria oferta inicial de ações.

O processo de lançamento de ações pela primeira vez ou não, envolve a empresa emitente e uma instituição financeira intermediadora (sociedade corretora, sociedade distribuidora, banco de investimento, ou banco múltiplo), denominada *underwriter* (subscritor), que é a coordenadora da operação, subscrevendo as ações para coloca-las no mercado.

O mercado de ações pode ser classificado em primário e secundário. É primário quando as ações são lançadas pela primeira vez e o dinheiro arrecadado, líquido de custos, vai para a empresa emitente. O mercado é definido como secundário quando os valores envolvidos apenas trocam de mãos, de uma acionista para o outro, sem financiar projetos de investimento da empresa emitente. Entretanto, não se deve minimizar a importância do mercado secundário, pois qualquer potencial investidor pensaria duas vezes antes de investir em uma empresa, se não pudesse se livrar do investimento depois. É o mercado secundário que dá liquidez ao primário. (ROBERTO BORGES KERR, 2011, p. 94)

Segundo o site da CVM (2020, online) o mercado primário é aquele em os valores mobiliários de uma nova emissão da companhia são negociados diretamente entre a companhia e os investidores – subscritores da emissão -, e os recursos são destinados para os projetos de investimento da empresa ou para o caixa.

Alguns dos valores mobiliários, como as ações, representam frações patrimoniais da companhia e, dessa forma, não são resgatáveis em data pré-definida. Da mesma forma, outros podem ter prazos de vencimento muito longo. Essas características, entre outras, poderiam afastar muitos dos investidores do mercado de capitais, caso eles não tivessem como negociar com terceiros os valores mobiliários subscritos, dificultando o processo de emissão das companhias.

O mercado secundário cumpre essa função. É o local onde os investidores negociam e transferem entre si os valores mobiliários

emitidos pelas companhias. Nesse mercado ocorre apenas a transferência de propriedade e de recursos entre investidores. A companhia não tem participação. Portanto, o mercado secundário oferece liquidez aos títulos emitidos no mercado primário. (CVM, 2020, online).

O mercado secundário de ações é definido por Pinheiro (2013) como o lugar onde se transferem títulos entre os investidores e empresas. Sendo assim, essa oferta oferece ao investidor a possibilidade de compra de ações de empresas e, caso necessite do capital investido, consiga desfazer-se de sua participação, reavendo seu dinheiro com possíveis ganhos de capital. O autor conclui que a função deste mercado é dar liquidez ao mercado, possibilitando compra e venda entre indivíduos/e ou empresas, viabilizando de certa forma o mercado primário e a capitalização das empresas via mercado de ações.

#### **4. O MAGAZINE LUIZA**

Segundo o site de Relações com Investidores do Magazine Luiza (2020, online), que conta detalhadamente toda a trajetória da empresa, a primeira loja foi inaugurada dia 16 de novembro de 1957 em Franca, no interior de São Paulo, essa inicialmente se chamava “A Cristaleira”. Tudo começou com o casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato que, com sangue empreendedor nas veias, conseguiu alavanca-la e passar seu conhecimento e expertise para as gerações seguintes.

Já com o nome atual de Magazine Luiza, em 1974 foi inaugurada a primeira grande loja de departamentos e, em 1976, fizeram uma aquisição de elevado porte e que deu impulso a tudo, a das Lojas Mercantil, com filiais em outras cidades da região da cidade de Franca. Ainda em 1983, iniciaram a expansão para fora do Estado de São Paulo, atingindo diversas cidades do Triângulo Mineiro. Logo em seguida, em 1986, inauguraram o primeiro centro de distribuição, em Ribeirão Preto, com sistemas automatizados e logística ágil e inteligente. Ainda segundo o relato do site oficial da empresa, foi um passo enorme para consolidar o crescimento da rede.

Em 1991, iniciaram uma reestruturação societária, com intenção de propiciar uma expansão aos negócios da sociedade, foi nesse momento que ingressou no quadro societário a Holding LTD. No mesmo ano, Luiza Helena Trajano, sobrinha de Luiza Trajano Donato, assumiu a liderança da organização iniciou uma grande transformação no modelo de gestão. Atualmente, Luiza Helena Trajano é a presidente da Companhia, que conta com seu CEO, Marcelo Silva; CFO, Roberto Bellissimo Rodrigues; diretora de administração e controle, Maria Isabel Bonfim de Oliveira; diretor-executivo de operações, Frederico Trajano; e diretor-comercial, Fabrício Bittar Garcia. Hoje (2020) eles contam com mais de 36 milhões de clientes e sua gestão de

peças do tem sido reconhecida e premiada diversas vezes por várias instituições.

Somos uma Companhia que tem progredido consistentemente ao longo dos anos, combinando crescimento orgânico e aquisições. Mais do que números, temos uma cultura centrada na valorização de pessoas e colaboradores, como já mencionamos, bem como na transparência de nossas ações e decisões e na ênfase especial que damos ao relacionamento com nossos clientes. Acreditamos que nossa expansão, no decorrer das décadas, está diretamente vinculada ao fato de termos aplicado tais princípios às nossas atividades. (MAGAZINE LUIZA, 2020, online)

Foram pioneiros na criação do primeiro modelo de comércio eletrônico. Chamadas de Lojas Virtuais, criadas em 1992, foram resultado de um projeto inovador, cujas vendas são realizadas por intermédio de terminais multimídia, compostos por vendedores que orientam os clientes, pois não há produtos em exposição nem em estoque, com exceção de celulares. Também no início da década de 90, criaram suas mais famosas campanhas: a “Liquidação Fantástica”, um saldo de Natal realizado imediatamente após a virada do ano, no qual os clientes podem comprar com até 70% de desconto todas as mercadorias que consigam carregar, e o “Só Amanhã”, uma promoção na qual, durante um determinado dia, os clientes também podem comprar um produto anunciado por um preço muito abaixo da média do mercado.

Em 1996, ampliaram a rede de lojas no Paraná e ingressaram no mercado do Centro-Oeste, no Mato Grosso do Sul. Neste mesmo ano, apesar de ser uma Companhia de capital fechado, o Magazine Luiza divulgou seu primeiro balanço financeiro auditado externamente, exigência necessária somente para empresas de capital aberto. No ano de 2000, levaram a experiência adquirida em vendas virtuais para a internet, com a criação e do portal *magazineluiza.com.br*, que hoje é um dos maiores do setor e conta com os mais modernos canais e ferramentas de interação com os clientes, como *videocast*, *podcast*, *blog*, redes sociais, entre outros.

Eles não duvidam que foram uma das primeiras organizações que buscou, em 2001, constituir associações com instituições financeiras, para prover uma ampla gama de serviços e produtos financeiros voltados ao crédito de consumo, seguros e garantias estendidas aos clientes. Para tanto, associaram-se ao Itaú Unibanco para a criação da Luizacred, uma financeira responsável, principalmente, por financiamentos (para clientes). Além disso, adquiriram a Wanel, uma rede de lojas na região de Sorocaba. Em 2003 adquiriram as Lojas Líder, na região de Campinas, e, em 2004, assumiram as Lojas Arno, no Rio Grande do Sul.

Em 2005, receberam aporte de capital de fundos administrados pela Capital, uma grande investidora internacional de *private equity*, com presença em mais de vinte países. Isto possibilitou a rápida expansão, com facilitação de entrada na Capital paulista, construção do Centro de Distribuição



Bandeirantes e ampliação da estrutura em logística. No mesmo ano, associaram-se à Cardif, empresa do Grupo BNP Paribas, para a criação da Luizaseg, uma seguradora responsável por produtos de garantia estendida e seguros, com gestão compartilhada. Isso faz do Magazine Luiza a única empresa do varejo a possuir uma seguradora própria, instituída por meio de uma associação (joint venture).

Rapidamente o crescimento alcançou também o Estado de Santa Catarina e, na sequência, o do Paraná e Rio Grande do Sul, com a compra das Lojas Base, Kilar e Madol, em 2005. Neste mesmo ano, também foram criados a TV Luiza, a Rádio Luiza e o Portal Luiza, veículos de comunicação interna exclusivos para informar os colaboradores da rede. A partir deste posicionamento bem executado, cinco anos depois foram reconhecidos com o prêmio “Melhor Empresa na Prática do Falar com seus Colaboradores”, em pesquisa do Instituto Great Place to Work. Em entrevista Frederico Trajano afirma:

“Uma premiação como essa, tão respeitada e reconhecida no mercado, enche-nos de orgulho, principalmente por sabermos que é resultado da participação voluntária de colaboradores. Ficamos honrados por integrar esse ranking mais uma vez e nos sentimos motivados em buscar cada vez mais aprimoramento das práticas em gestão de pessoas” (REDAÇÃO E-COMMERCE BRASIL, 2016, online)

Ainda como relata o site oficial de Relações com Investidores do Magazine Luiza (2020, online), em 2008 eles abriram, simultaneamente, 46 lojas na Cidade de São Paulo, o maior mercado consumidor do Brasil. O projeto, que começou com a mobilização de centenas de profissionais, resultou na obtenção de mais de 1 milhão de novos clientes. Em 2010, adquiriram a rede de Lojas Maia, que contava com 136 unidades espalhadas por 9 Estados da Região Nordeste, alcançando no total 30 milhões de clientes em 16 Estados do Brasil. Ao final de 2010, transferiram o escritório de negócios (que antes era em Franca) para a Cidade de São Paulo, situado no mesmo prédio da Loja-Conceito na Marginal Tietê.

Em junho de 2011, finalizaram processo de Oferta Pública Inicial de Ações (IPO), um passo muito importante para a estratégia e trajetória de crescimento, permitindo o acesso a uma fonte alternativa de financiamento dos investimentos, geração de empregos e criação de valor para seus acionistas. Também em 2011, realizaram a aquisição da rede do Baú da Felicidade, abriram mais lojas organicamente e chegaram a 744 unidades, no final de 2013. Em 2014 foi criado o Luizalabs, um centro de inovação. No ano de 2015, já com 786 lojas, o Magazine Luiza deu início a um novo ciclo, o Ciclo da Transformação Digital com lançamento de um novo aplicativo mobile e implantação do Mobile Vendas em 180 lojas.

**Figura 2 – Linha do tempo Magazine Luiza**



Fonte: [www.ri.magazineluiza.com.br](http://www.ri.magazineluiza.com.br), 2020.

Todas as ações da Companhia estão voltadas para liderar as novas tendências deste universo cada vez mais digital. Permanecemos confiantes na nossa capacidade de crescer, ganhar participação de mercado e melhorar a nossa eficiência operacional. Continuamos investindo em projetos estratégicos que fazem parte da nossa transformação digital, e que deverão melhorar nosso modelo de negócios e aumentar a nossa rentabilidade. (MAGAZINE LUIZA, 2020, online)

**4.1. Visão, Missão e Valores**

Segundo MAGAZINE LUIZA (2020, online) a visão da empresa é ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou online. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos.

Sobre a missão, afirmam que é ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada, que visa sempre o bem-estar comum.

Os valores são definidos em “Gente que Gosta de Gente”: trabalham de forma colaborativa, com transparência, humildade e respeito. Têm energia positiva e comemoram os resultados; “Mão na Massa”: fazem acontecer e trabalham duro, sem medo de errar; “Simplicidade e Inovação”: estão em constante aprendizado, sempre exercendo autonomia com responsabilidade; “Cliente em 1º Lugar”: colocam o cliente no centro das decisões e têm paixão por servir e “Atitude de Dono”: fazem mais com menos e pensam na empresa como um todo.

#### **4.2. Governança Corporativa**

Como relata o site de Relações com Investidores do Magazine Luiza (2020), a busca da empresa pelo aperfeiçoamento das melhores práticas de Governança Corporativa é constante. Afirmam que os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa guiam as ações do Magazine Luiza, com o intuito de alinhar os interesses de seus *stakeholders*. O processo de implementação e a formalização dessas práticas começou em 1992, com a elaboração de seu primeiro Código de Ética e Conduta. Na década seguinte, a Governança Corporativa atingiu um novo patamar com a chegada de acionistas minoritários, por meio dos fundos de *private equity* administrados pela Capital Group, o que contribuiu na preparação da Companhia para o processo de abertura de capital.

Como contam através do mesmo site, por meio da abertura de capital e oferta de ações, ingressaram no Novo Mercado da BM&FBOVESPA – nível mais elevado de governança – no ano de 2011. As companhias inseridas nessa listagem comprometem-se, de forma voluntária, a adotar práticas que excedam as exigências da legislação e os direitos dos acionistas. Entre 2011 e 2012, a Companhia alavancou mais ainda sua Governança Corporativa. Os principais destaques foram o aperfeiçoamento dos trabalhos do Comitê de Auditoria e Riscos e do Conselho de Administração. Além disso, constituíram o Comitê de Finanças, em março de 2012, e instituíram o Conselho Fiscal pela Assembleia Geral, em abril do mesmo ano. Em 2013, começaram o processo de estruturação de um plano de sucessão dos principais executivos.

Ao final de 2015, foram anunciadas mudanças na estrutura corporativa da Companhia, em linha com as mudanças estratégicas em curso. Luiza Helena Trajano, que até então presidiu a Companhia por 24 anos, assumiu em 1º de janeiro de 2020, a presidência do Conselho de Administração, e Marcelo Silva, diretor superintendente da Companhia nos últimos seis anos, assumiu a vice-presidência do órgão. Frederico Trajano, diretor executivo de Operações, passou ao cargo de diretor presidente (CEO).

## 5. ESTUDO DE CASO

Partindo dos princípios anteriormente dissertados, este estudo analisará o crescimento do Magazine Luiza, principalmente na Bolsa de Valores no ano de 2020, associado às estratégias que podem justificar esse crescimento.

### 5.1. COVID-19

Para contextualizar o que a seguir será dissertado, é importante pontuar que, segundo o Ministério da Saúde (2020, online), no mês de março de 2020, a OMS (Organização Mundial de Saúde) declarou pandemia do novo corona vírus. Diante desse vírus conhecido cientificamente como COVID-19, o Ministério da Saúde obteve autoridade diante de todos os gestores nacionais. Diante disso, grande parte do comércio fechou suas portas.

**Figura 3 – COVID-19 no Brasil – dados até 07/09/2020**



Fonte: <https://coronavirus.saude.gov.br/>, 2020.

#### 5.1.1. Postura do Magalu diante do COVID-19

Por meio de um Fato Relevante, o diretor financeiro e de relações com investidores do Magalu, Roberto Rodrigues Bellissimo, dissertou sobre o posicionamento da empresa frente à pandemia. Desde o início da crise no país,

ele afirma que instalaram um Comitê de Contingência, que atua em diversas frentes e se reúne diariamente para tomar as decisões necessárias com as seguintes premissas: cuidar da saúde de todos, garantir continuidade ao negócio e lutar pela máxima preservação dos empregos.

Colocar as pessoas em primeiro lugar é um dos valores mais importantes do Magalu e, desde o começo desta crise mundial, cuidar da saúde e do bem-estar de nossos colaboradores, clientes e das comunidades nas quais estamos inseridos sempre esteve à frente de qualquer outra diretriz. Por isso, reforçamos as medidas de higiene e adotamos protocolos rigorosos de operação para centros de distribuição e escritórios de acordo com as diretrizes da OMS e do Ministério da Saúde. Além dessas medidas, decidimos fechar a partir de hoje, por tempo indeterminado, todas as nossas lojas físicas. (ROBERTO BELLISSIMO RODRIGUES, 2020)

Segundo Roberto, adotaram uma série de ações: restringiram viagens, cancelaram um importante evento de lideranças, adotaram o trabalho remoto para boa parte do quadro de profissionais das áreas administrativas, realizaram treinamentos online. Tudo isso com o propósito de reduzir o trânsito de colaboradores e parceiros. Além disso, funcionários que pertencem ao grupo de risco foram imediatamente afastados.

Inicialmente, as equipes de lojas, divididas em turnos, passaram a trabalhar de forma alternada. Assim, o contato social entre esses colaboradores foi reduzido. As medidas de higienização foram intensificadas e a importância de adotá-las, com rigor, foi enfaticamente reforçada por meio da estrutura de comunicação interna.

Tudo isso foi efetivo até o momento em que decidiram encerrar temporariamente a importante operação de lojas físicas. Neste momento delicado, que exigiu o isolamento social para conter a propagação do vírus, seus esforços de marketing se concentraram em lembrar os clientes que eles podem continuar comprando no e-commerce do Magalu. Mais do que nunca, reforçaram a estratégia batizada de *#TemNoMagalu*. Expandiram o sortimento, com destaque para as novas categorias.

Ampliaram a oferta de frete grátis no *SuperApp* para produtos relacionados ao combate à COVID-19, como álcool gel e outros produtos de limpeza e higiene pessoal. Adotaram a mesma medida para milhares de itens de mercado e tudo o que é necessário para trabalhar remotamente, brincar com as crianças ou se exercitar em casa.

Roberto afirma que estão certos de que a estrutura de e-commerce e de logística faz a diferença neste momento de sobrecarga no consumo desses produtos. Além disso, reforçando a crença de que os pontos físicos sempre foram fundamentais na estratégia de transformação do Magalu em uma plataforma digital, trabalharam para expandir rapidamente a entrega de produtos vendidos pelo e-commerce a partir da loja física (*“shipping-from-store”*).

Roberto lamenta que, infelizmente, nem o Magalu nem ninguém consegue prever, por ora, todos os eventos e impactos relacionados aos desdobramentos da pandemia provocada pelo novo corona vírus. Mas afirma que a empresa está atenta à evolução da situação no Brasil e diligentes com a manutenção operacional da Companhia e dos postos de trabalho.

É importante ressaltar que o Magalu possui uma sólida estrutura de capital, encerrou o quarto trimestre de 2019 com uma posição total de caixa e recebíveis de mais de R\$7 bilhões. A despeito disso, afirma que toda a liderança da companhia está debruçada, numa análise de contenção e reavaliação de despesas e investimentos.

Segundo o diretor financeiro e de relações com investidores, as crises, mais do que qualquer outro movimento de mercado, testam ao limite o grau de resiliência das organizações. O histórico do Magalu é o de uma Companhia que, frente às diversas adversidades já enfrentadas ao longo de sua história, promove mudanças, inova e, ao final desses dias cinzentos, sai renovada e fortalecida, como afirma ele. A figura abaixo demonstra as medidas tomada pelos gestores da empresa desde o início da pandemia até o começo do mês de agosto:

**Figura 4 – Ritmo acelerado durante a pandemia**



Fonte: [www.ri.magazineluiza.com.br](http://www.ri.magazineluiza.com.br), 2020

Nestes meses difíceis de combate ao COVID-19, para ajudar os pequenos comerciantes que ainda não vendiam online e que sofreram com a necessidade de fechamento do comércio, foi lançado o Parceiro Magalu. Na prática, o que o Magalu fez disponibilizar sua plataforma de *marketplace* para

que esses pequenos negócios pudessem vender de forma fácil, rápida e, mais importante, barata. O projeto já conta com mais de 60 mil *sellers* cadastrados desde abril. (MARCEL, DIEGO. TORNICH, GABRIELA. 2020, online)

## 5.2. O crescimento da rede Magazine Luiza no ano de 2020

Segundo Diego Marcel e Gabriela Tornich (2020, online), assessores de imprensa da companhia, no segundo trimestre de 2020, o Magalu atingiu 8,6 bilhões em vendas totais, um crescimento de 49% em relação ao mesmo período de 2019. Com as lojas físicas fechadas, devido às restrições de funcionamento para contenção da epidemia COVID-19, a operação digital da empresa formada por *site*, *superapp*, *marketplace*, Netshoes, Zattini, Época Cosméticos e Estante Virtual, apresentou a maior expansão do mercado: 182%.

Apenas neste ano, a empresa adquiriu seis empresas. Comprou o site de conteúdo sobre tecnologia Canaltech e a plataforma de mídia online desenvolvida pela *startup* Inloco, com objetivo de fomentar um dos pilares da empresa, a digitalização do varejo brasileiro. O Magalu também adquiriu recentemente as *startups* Hubsales, de digitalização de polos fabris, e a *Stoq*, especializada em soluções para pequenos e médios varejistas, além da livreira Estante Virtual.

Dentro desse contexto, em julho, a empresa disponibilizou mais uma facilidade aos clientes: o dinheiro de volta. Sempre que o usuário faz compras, recebe uma parcela do valor pago na carteira virtual Magalu Pay. O dinheiro poderá ser usado no pagamento de contas, transferências ou em novas compras no aplicativo.

A última aquisição da companhia foi a compra da *startup* de *delivery* de comidas AiQFome, candidato à bater de frente com o IFood. Roberto Bellissimo, diretor-financeiro do Magalu, o plano da AiQFome é continuar crescendo em cidades pequenas e médias, mas com o Magalu eles vão acelerar o plano. "O Magazine Luiza também começou em cidades pequenas até chegar em São Paulo", diz Bellissimo. Ele diz que vê na AiQFome uma oportunidade de garantir recorrência de compra e de avançar em operação logística.

Apesar da evolução do COVID-19 no começo do ano, o ganho de *marketshare* se deu pela excelente performance do aplicativo, que já alcançou cerca de 30 milhões de usuários ativos todo mês. Também contribuíram a evolução do *marketplace*, a entrega de 36% dos pedidos dentro de 24 horas e o crescimento das novas categorias, com destaque para a Netshoes e a Época Cosméticos. (MAGAZINE LUIZA, 2020, online).

Na divulgação dos resultados do 2º trimestre de 2020 (MAGALU, online), consta que as vendas totais aumentaram 49% no 2T20, crescendo

85% em jun/20. *E-commerce* cresceu 182%, atingindo R\$6,7 bilhões e 78% das vendas totais. Marketplace cresceu 214%, representando 27% do *e-commerce* total. Geração de caixa operacional de R\$2,2 bilhões no 2T20, posição de caixa líquido de R\$5,8 bilhões em jun/20.

O Magalu deu ênfase especial aos produtos de mercado, fundamentais no dia-a-dia das famílias que, por um bom tempo, tiveram de permanecer isoladas. No segundo trimestre, mais de 3 milhões de itens desse tipo foram vendidos (...) O número de marcas disponíveis dobrou em relação aos três primeiros meses deste ano. (MAGALU, 2020)

Conforme o Gráfico 1 abaixo, com informações de março a agosto (período de estudo do presente artigo), as ações do Magazine Luiza S.A. (MGLU3) sentiram o impacto da pandemia apenas em seu começo, suas ações chegaram a valer R\$25,00. Porém, logo as medidas tomadas pela companhia citadas anteriormente, tornou possível um “boom” no valor das ações, chegando à máxima de R\$96,42; valor maior que no mês anterior à pandemia, em fevereiro o valor máximo foi de R\$58,85 (YAHOO FINANCES, 2020)

**Gráfico 1 – Ações MGLU3. SA março à agosto**



Fonte: Yahoo Finance, 2020



### 5.2.1. Magalu É Marca Mais Valiosa Do Varejo Brasileiro

É esse o título do Fato Relevante divulgado pela empresa no dia 03 de setembro (2020, online). A marca ficou, pela primeira vez, entre as cinco marcas mais valiosas do Brasil. O Magalu, maior ecossistema de compra e venda do país, foi considerada a quarta marca mais valiosa do Brasil - e a primeira entre as varejistas -, no ranking anual BrandZ, realizado pela Kantar Ibope Media. (MAGALU, 2020)

O levantamento analisou 500 marcas brasileiras, por meio dos critérios de rentabilidade e contribuição. A classificação é um reconhecimento não só à maneira como a empresa vem conquistando resultados, aumentando seu portfólio de produtos e serviços e fazendo importantes aquisições, mas também seguindo à risca seu propósito e valores, mesmo durante a pandemia de COVID-19.

Na mensagem da diretoria, brincam com o termo futebolístico de que o Magalu ficou com a tríplice coroa. A primeira taça levantada: no segundo trimestre, se tornaram os maiores varejistas em vendas do setor de bens duráveis. O Magalu atingiu 8,6 bilhões de reais em vendas totais, um crescimento de 49% em relação ao resultado do mesmo período de 2019. Mesmo com uma parte considerável das unidades físicas fechadas no segundo trimestre, a companhia nunca cresceu com tanta velocidade.

A segunda taça: o Magalu conquistou o primeiro lugar no e-commerce formal brasileiro, a operação digital triplicou de tamanho em relação ao mesmo período do ano passado. Entre abril e junho de 2020, muito impulsionado pelo *marketplace*, o e-commerce do Magalu vendeu mais do que a soma das receitas do online e das lojas físicas do segundo trimestre de 2019. O crescimento foi de 182%, o maior da história da empresa. O *marketplace*, com seus 32.000 vendedores, avançou 214%. Enfim, o terceiro troféu: a Netshoes tornou-se, neste período, a maior vendedora de artigos esportivos do Brasil -mesmo sem operação física (MAGALU, 2020).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constante mudança vivida no cenário brasileiro diante da pandemia COVID-19 dispõe hoje de uma nova realidade que exige o aprimoramento das técnicas usadas pelas empresas. Tal aprimoramento considera reforçar e inovar ações de marketing, que se concentraram em lembrar os clientes que eles podem continuar comprando no e-commerce do Magalu.

Neste momento onde é tudo novo e delicado, que exigiu o isolamento social para conter a propagação do vírus, as variáveis tecnológicas e sociais provocaram uma maior e instantânea conectividade. O Magazine

Luiza se fez consciente da necessidade de atender às novas demandas de um comportamento em mutação.

O aprimoramento das estratégias de venda envolve aproximar-se do consumidor, dotado de um novo comportamento nesta nova fase do cenário brasileiro. Tal premissa é possível através de inserir novos nichos de produtos, como álcool gel e outros produtos de limpeza e higiene pessoal. Adotaram a mesma medida para milhares de itens de mercado e tudo o que é necessário para trabalhar remotamente, brincar com as crianças ou se exercitar em casa.

A rede Magalu afirma que estão certos de que a estrutura de e-commerce e de logística faz a diferença neste momento de sobrecarga no consumo desses produtos. Além disso, reforçando a crença de que os pontos físicos sempre foram fundamentais na estratégia de transformação do Magalu em uma plataforma digital, trabalharam para expandir rapidamente a entrega de produtos vendidos pelo e-commerce a partir da loja física.

Como nos casos citados acima, tiveram a sagacidade de aproveitar este cenário e promover novas linhas no mercado. Para todos os casos, o resultado foi de sucesso tanto em vendas quanto no valor de suas ações, provando o poder de aliar-se a toda oportunidade de venda.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Edgar; SILVA, Lucas. *Sistema financeiro nacional*. São Paulo: Método, 2017.

ANDREZO, Andrea Fernandes; LIMA, Iran Siqueira. *Mercado Financeiro: Aspectos Históricos e Conceituais*. Porto Alegre: Guazzelli, 1999.

ASSAF NETO, Alexandre. *Mercado financeiro*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARRETO, Zacarias. *A lei das s/a e as leis do novo mercado de capitais*. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2003.

BORBA, José Edwaldo Tavares. *Direito societário*. 9. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

CAVALCANTE, Francisco. MISUMI, Jorge Yoshio e RUDGE, Luiz Fernando. *Mercado de capitais, o que é, como funciona*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CUDANGUIRANA, Nelson. *Introdução ao Mercado de Capitais*. BM & FBOVESPA, 2010. Disponível em: [https://www.academia.edu/35028563/INTRODU%C3%87%C3%83O\\_AO\\_MERCADO\\_DE\\_CAPITAIS](https://www.academia.edu/35028563/INTRODU%C3%87%C3%83O_AO_MERCADO_DE_CAPITAIS). Acesso em: 03 set. 2020, 13:20:00.

CVM “Mercado Primário x Mercado Secundário” online, acesso em 17/09/2020  
CVM, 2020. Site online. Disponível em:  
[https://www.investidor.gov.br/menu/Menu\\_Investidor/funcionamento\\_mercado/mercado\\_primario.html](https://www.investidor.gov.br/menu/Menu_Investidor/funcionamento_mercado/mercado_primario.html)

E-COMMERCE BRASIL. *Magazine Luiza é eleito a melhor empresa na prática de falar com seus colaboradores e está entre as melhores para trabalhar no Brasil*. E-commerce Brasil, 2016. Disponível em:  
<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/magazine-luiza-e-eleito-melhor-empresa-na-pratica-de-falar-com-seus-colaboradores-e-esta-entre-as-melhores-para-trabalhar-no-brasil/>. Acesso em: 01 set. 2020, 19:04:00.

EIZIRIK, Nelson. *Reforma das s.a. do mercado de capitais*. 2 a. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 1998.

KERR, Roberto Borges. *Mercado Financeiro e de Capitais*. São Paulo: Pearson, 2011.

MAGAZINE LUIZA. *Quem somos*. Relações com Investidores Magazine Luiza, 2020. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Quem-Somos?urUqu4hANldyCLgMRgOsTw==>. Acesso em: 09 set. 2020, 22:30:00.

MAGAZINE LUIZA. *Magazine Luiza S.A. (B3: MGLU3): Divulgação de Resultados do 2º Trimestre de 2020 (em IFRS)*. Magazine Luiza, 17 ago. 2020. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download/Release-de-Resultado-2T20?EQ+oQseoKlgi1z3NlnVt9Q==>. Acesso em: 31 ago. 2020, 14:50:00.

MAGAZINE LUIZA. *Nossa Estratégia*. Relações com Investidores Magazine Luiza, 2020. Disponível em:  
<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/NossaEstrategia?LZKRKYC4fKjk6oPPJL7+xw==>. Acesso em: 02 set. 2020, 09:46:00.

MAGAZINE LUIZA. *Nossa História*. Relações com Investidores Magazine Luiza, 2020. Disponível em:  
<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossahistoria?maMhsoEQNCOr/Wxrb98OXA==>. Acesso em: 01 set. 2020, 17:22:00.

MAGAZINE LUIZA. *Visão Geral*. Relações com Investidores Magazine Luiza, 2020. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Visao-Geral?SM7R98aCJ9JwGD8JN+X76w==>. Acesso em: 02 set. 2020, 11:30:00.  
MARCEL, Diego; TORNICH, Gabriela. *Magalu é a marca mais valiosa do varejo brasileiro*, 2020. Disponível em:  
<https://ri.magazineluiza.com.br/Download/Release---Ranking-BrandZ-2020?ikPWtRI7qslidWzSqGx1PA==&idcanal=rqFYRysdRDkTGGc93mpXJg==>. Acesso em: 09 set. 2020, 19:56:00.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. *O que é COVID-19*. Ministério da Saúde, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/>. Acesso em 07 set. 2020, 15:30:00.

PEREIRA, Cleverson Luiz. *Mercado de Capitais*. 1. Ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.

PINHEIRO, Juliano Lima. *Mercado de capitais-fundamentos e técnicas*. 3a.ed.São Paulo: Atlas, 2006.

RODRIGUES, Roberto Bellissimo. *Fato Relevante*. São Paulo, 23 mar. 2020. Disponível em:  
<https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=icqeUmy4tneiYIA/x0tu3Q==> São Paulo, 23 de março de 2020. Acesso em: 09 set. 2020, 09:30:00

SANTOS, José Evaristo dos. *Mercado Financeiro brasileiro: instituições e instrumentos*. 1ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia e. *Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas*. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2005.

YAHOO FINANCE. *Gráfico MGLU3. SA*. Yahoo Finance, 2020. Disponível em:  
<https://finance.yahoo.com/quote/MGLU3.SA?p=MGLU3.SA&.tsrc=fin-srch>. Acesso em 09 set. 2020, 13:38:00. YAZBEK, Otávio. *Regulação do mercado financeiro e de capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

## **O IMPACTO CAMBIAL NAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS: uma análise no setor calçadista**

Daniela Cristina Pereira

Maria Paula Bertoloni Garcia

Susana Cintra Campos

Marinês Santana Justo Smith  
marinessmith@facef.br

### **1. INTRODUÇÃO**

A busca crescente das organizações e a evolução econômica, estão exigindo dos administradores e contadores uma constante exploração de novas ferramentas que vem à auxiliar na administração, a fim de minimizar custos e maximizar os resultados. Por meio desta visão, pode-se analisar quais impactos positivos e negativos podem ser causados pelas variações cambiais no resultado das empresas. Diante deste contexto, o objetivo do presente estudo foi pontuar o impacto contábil da variação cambial destas diferentes moedas, nas demonstrações contábeis de uma indústria do setor calçadista a partir da análise da aplicação das nas Normas Brasileiras de Contabilidade.

O estudo se classifica como exploratório e descritivo. Inicialmente, através de pesquisas bibliográficas foi possível fazer um levantamento de discussões teóricas e conceituais pertinentes ao contexto empresarial e em relação às operações que envolvem a moeda estrangeira e variação cambial, às especialidades da contabilidade no tocante às operações que envolvem moeda estrangeira, destacando as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC TG). Para obtenção de um conhecimento melhor da realidade do ambiente empresarial foi realizada uma pesquisa documental de uma empresa do setor calçadista, de capital aberto, sendo possível analisar as informações que retratam o impacto da variação cambial, visto que esta empresa tem a obrigatoriedade de divulgação pública de suas demonstrações contábeis.

O trabalho está estruturado em 5 seções, assim após a presente introdução do objetivo de pesquisa inicia-se então com o entendimento do ambiente empresarial e as interfaces com as moedas estrangeiras, a questão da variação cambial.

### **2. O AMBIENTE EMPRESARIAL E AS INTERFACES COM AS MOEDAS ESTRANGEIRAS**

A compra e venda de produtos ou serviços entre países se classifica como comércio exterior e está cada vez mais presente nas empresas.

Todavia, para que essa atividade possa ser realizada com êxito existem alguns procedimentos e burocracias que são necessários antes de começar a exportar.

De uma maneira em geral para se exportar a primeira providência a ser tomada é o:

Registro de Exportador e Importador – REI – junto ao Serviço de Comércio Exterior do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo. Tal registro é feito através do Siscomex (Sistema Integrado de Comércio Exterior), administrado pela SECEX – Secretaria de Comércio Exterior – e Receita Federal e operacionalizado pelo Serpro. (VAZQUEZ, 2003, p.183).

Como um dos primeiros passos para comercialização internacional, é importante que o exportador registre a sua marca antes de lançar seu produto no mercado, pois desta forma ele estará se protegendo contra as práticas desleais dos concorrentes, mas é considerável que se procure uma consultoria especializada na prestação deste serviço para que seja assessorado e orientado (VAZQUEZ, 2003).

Logo após fazer o planejamento de vendas para o exterior com os devidos estudos sobre o mercado importador, e não deixando de se atentar as legislações alfandegárias específicas vigentes bem como das normas brasileiras que regem a exportação, após isso colocar o produto em produção que deve ser adequada às exigências do importador, um elemento decisivo para se exportar é a formação de preço venda com fins específicos para a exportação que devem ser criteriosamente analisados, pois não se pode negar que a variável preço continua sendo um elemento decisivo na compra e vendas externas (VAZQUEZ, 2003).

Se a empresa está realmente decidida a entrar no mercado externo uma pesquisa de mercado é essencial para se determinar as perspectivas de venda, as maneiras mais eficientes de se obter os melhores resultados, quais países oferecem as melhores promessas para o produto, a quantidade esperada de venda, as modificações necessárias no produto, o preço a ser vendido para se obtenha o lucro esperado, como comercializar e o custo que se está disposto a pagar para alcançar o nível desejado de venda.

Depois de definir o(s) mercado(s) que se ingressará, os canais de distribuição, a formação do preço de venda, identificados os compradores potenciais, inicia-se a efetivação dos negócios através de correspondências, e-mails, contatos telefônicos, contato pessoal, podendo também fazer contato com o agente no exterior ou solicitação do próprio importador. (VAZQUEZ, 2003).

Com todos estes passos feitos e negociações fechadas e produto produzindo inicia-se a preparação dos documentos para a exportação, que são divulgados por (VAZQUEZ, 2003) tais como:

- Fatura pro forma: que é o primeiro documento efetivo, nele contém todos os elementos da transação que depois será utilizado para a emissão da fatura comercial;
- Registro de Exportação (RE): é um conjunto de informações como de natureza comercial, financeira, cambial e fiscal, onde define a operação e o enquadramento da mercadoria;
- Nota Fiscal: documento que deverá acompanhar o produto desde o estabelecimento do exportador até o embarque da mercadoria;
- Fatura Comercial (Commercial Invoice): é um documento de transferência emitido pelo exportador para o importador com o intuito de formalizar a transferência da mercadoria;
- Saque/Cambial/Draft: refere-se a um título de crédito com ordem para o devedor para que ele pague certa quantia em determinado prazo e em local estabelecido;
- Romaneio ou Packing List: um documento emitido quando o embarque tiver mais de um volume, nele consta a quantidade de volumes, com as descrições do conteúdo com a função de facilitar a conferência no desembaraço aduaneiro;
- Conhecimento de Embarque: emitida pela empresa transportadora ou pelo agente com a função de comprovante de recibo da mercadoria entregue para o transporte;
- Certificado de Origem: uma declaração formal informando o que está sendo exportado, como os detalhes de embarque e a origem do produto.
- Lista de Pesos: emitido para discriminar o peso líquido e o peso bruto de cada volume e o peso total;
- Certificado Fitossanitário: para produtos que necessitam de atestado de salubridade, como ausência de moléstias, pragas, etc.;
- Certificado de Análise: emitido por empresas especializadas contendo a análise da mercadoria exportada;
- Certificado de Origem: documento que certifica a qualidade da mercadoria;
- Fatura Consular (Consular Invoice): exigido por alguns países para permitir a entrada das mercadorias estrangeiras em seu país, preenchido pelo exportador e visado pelos consulados.

Mas como tudo na vida se tem vantagens e desvantagens no mercado exportador não é diferente.

O conjunto de vantagens vindas através da venda de produtos ao exterior segundo (SCHULZ, 2000) pode ser classificado em vantagens mensuráveis e não mensuráveis.

Mensuráveis são todas as vantagens que se refletem, de alguma forma, num resultado contábil e financeiro da empresa, e as vantagens não mensuráveis são as que não poderão ser transformadas em dividendos numéricos, ou melhor, que não poderão ser medidas, mas que são de grande importância para a empresa. (SCHULZ, 2000, p. 29)

As principais vantagens mensuráveis que podem ser apreciadas pelas empresas como nos aspectos fiscal e financeiro é a redução da carga fiscal, o financiamento do capital de giro ACC (Adiantamento sobre Contrato de Câmbio) e ACE (Agrupamento Complementar de Empresa), a importação de matéria-prima com a isenção de tributos e a redução dos custos fixos global da empresa (SCHULZ, 2000).

Já as vantagens não mensuráveis básicas são a diversificação de mercados, vantagem sobre os aspectos mercadológicos, a diluição de riscos, a referência para demais clientes, processo tecnológico mais avançado e a internacionalização da empresa e da marca (SCHULZ, 2000).

Como desvantagens podem citar que às vezes o retorno financeiro seja mais demorado, as diferenças climáticas e culturais entre países fazendo redobrar o cuidado com as mercadorias, adaptações que provavelmente pode ser feita no produto, a necessidade de uma equipe especializada, as questões burocráticas e legislativas, possíveis greves fiscais, a falta de entraves logísticos no Brasil e até problemas no transporte podendo dificultar toda a operação (SCHULZ, 2000).

Toda negociação internacional, quer seja de exportação ou importação, haverá de ser negociada em moeda estrangeira de conversibilidade, ou seja, uma moeda forte, como Dólar Americano, Dólar Canadense, Euro, Libra Esterlina, Yene japonês, Yuan chinês, etc. (BETTARELLO, 2020)

Nossa moeda Real não é moeda de conversibilidade, pois não é reconhecida internacionalmente como moeda passível de pagamentos e recebimentos a nível internacional em transações. Nossa moeda somente é aceita por países que compõe o MERCOSUL e a Aladi. Por exemplo, o Brasil pode negociar com Argentina, com o Paraguai, com o Equador, com o Chile. E vice versa, podemos negociar com as moedas deles. Considera-se que na América do Sul não temos nenhuma moeda de conversibilidade (BETTARELLO, 2020).

Mas com o resto do mundo deve-se adotar na formação de preços de importação e exportação, uma moeda forte, de conversibilidade.



Segundo o site do Banco Central do Brasil nossa soberania monetária está espelhada em Reais. Como a legislação monetária no país não autorizam a circulação interna de outra moeda a não ser o Real será necessário conviver com o mercado de câmbio.

E diante desse fato, haverá a existência de um mercado de câmbio, ou seja, um mercado de compra e venda de moedas estrangeiras. E, certamente está dinâmica impacta no registro contábil da entrada desse dinheiro na contabilidade das empresas (BETTARELLO, 2020).

### **3. CONTABILIDADE: especificidades das operações que podem sofrer variações cambiais**

Tomando como base o objetivo do estudo que é pontuar o impacto contábil da variação cambial, destas diferentes moedas, nas demonstrações contábeis de uma indústria do setor calçadista, a partir da análise da aplicação das Normas Brasileiras de Contabilidade. Pode-se dizer que uma empresa pode manter atividades em moeda estrangeira de duas formas: pode ter transações em moedas estrangeiras ou pode ter operações no exterior.

O intuito é entender como incluir transações em moeda estrangeira e operações no exterior nas demonstrações contábeis da entidade e como converter demonstrações contábeis para moeda de apresentação. Os principais pontos envolvem quais taxas de câmbio devem ser usadas e como reportar os efeitos das mudanças nas taxas de câmbio nas demonstrações contábeis baseada na formação de preço de vendas e conversões cambiais.

De modo geral e teórico as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC TG) ditam as mais diversas informações pertinentes aos estudos e situações do dia a dia. A NBC TG 02 – Efeitos das Mudanças nas Taxas de Câmbio e Conversão das Demonstrações Contábeis devem ser aplicados:

- Na contabilização de transações e saldos em moeda estrangeira, exceto para aquelas transações com derivativos e saldos dentro do alcance da NBC TG 48 – Instrumentos Financeiros;
- Na conversão de resultados e posição financeira de operações no exterior que são incluídos nas demonstrações contábeis da entidade por meio de consolidação ou pela aplicação do método da equivalência patrimonial;
- Na conversão de resultados e posição financeira de uma entidade para uma moeda de apresentação.

Para o estudo extraímos alguns termos da NBC TG 02 – Efeitos das Mudanças nas Taxas de Câmbio e Conversão de Demonstrações Contábeis respeitando as nomenclaturas e significados e estão abaixo descritos:

- Taxa de fechamento: é a taxa de câmbio à vista vigente ao término do período de reporte.
- Variação cambial: é a diferença resultante da conversão de um número específico de unidades em uma moeda para outra moeda, as diferentes taxas cambiais.
- Taxa de câmbio: é a relação de troca entre duas moedas.
- Valor justo: é o preço que seria recebido pela venda de um ativo ou que seria pago pela transferência de um passivo em uma transação não forçada entre participantes do mercado na data de mensuração. (Alterada pela NBC TG 02 (R1))
- Moeda estrangeira: é qualquer moeda diferente da moeda funcional da empresa.
- Moeda funcional: é a moeda do ambiente econômico principal no qual a empresa opera.
- Itens monetários: são unidades de moeda mantidas em caixa e ativos e passivos a serem recebidos ou pagos em um número fixo ou determinado de unidades de moeda.
- Moeda de apresentação: é a moeda na qual as demonstrações contábeis são apresentadas.
- Taxa de câmbio: à vista é a taxa de câmbio normalmente utilizada para liquidação imediata das operações de câmbio. (Alterada pela NBC TG 02 (R2))

A transação em moeda estrangeira é uma transação que é feita ou que exige liquidação em moeda estrangeira, assim a NBC TG 02 – Efeitos das Mudanças nas Taxas de Câmbio e Conversão de Demonstrações Contábeis destaca as transações que surgem quando uma entidade:

- A. Compra ou venda de produtos ou serviços, o preço é estabelecido de acordo com a moeda estrangeira;
- B. Atribui-se emprestado ou emprestam fundos, quando os valores a pagar ou a receber são estabelecidos numa moeda estrangeira;
- C. De outra forma, adquire ou dispõe de ativos, ou incorre ou líquidas passivas estabelecidos em moeda estrangeira.

A data da transação se qualifica para o reconhecimento de acordo com as práticas contábeis no Brasil:

- A. Os itens monetários em moeda estrangeira devem ser convertidos, usando-se a taxa de fechamento;
- B. Os itens não monetários que são mensurados ao custo histórico em uma moeda estrangeira devem ser convertidos usando-se a taxa cambial da data da transação;
- C. Os itens não monetários que são mensurados ao seu valor justo em uma moeda estrangeira devem ser convertidos usando-se as taxas cambiais da data em que o valor justo for determinado. (Alterada pela NBC TG 02 (R1))

O valor contábil de um item deve ser determinado em conjunto com outras normas pertinentes. Por exemplo, terrenos, plantas industriais, máquinas e equipamentos podem ser mensurados pelo valor justo ou pelo

custo histórico como base de valor, de acordo com a NBC TG 27 – Ativo Imobilizado. Independentemente da base em que for lançado se determinada moeda estrangeira, ele deve ser convertido para a moeda funcional de acordo com esta Norma. O valor contábil é determinado comparando-se:

- (a) o custo ou o valor contábil, conforme apropriado, convertido à taxa de câmbio vigente na data em que o valor for determinado (exemplo: a taxa na data da transação para um item mensurado em termos de custo histórico como base de valor);
- (b) o valor líquido de realização ou o valor recuperável, conforme apropriado, convertido à taxa de câmbio vigente na data em que o valor for determinado (exemplo: a taxa de câmbio de fechamento ao término do período de reporte).

O efeito dessa comparação pode ensejar o reconhecimento de perda por desvalorização na moeda funcional sem que enseje o seu reconhecimento na moeda estrangeira ou vice-versa.

Outra norma bastante operante é a NBC TG 48 – Instrumentos financeiros, ela é aplicável a muitos derivativos em moeda estrangeira e, por via de consequência, tais instrumentos derivativos estão fora do alcance desta norma como, por exemplo: alguns derivativos em moeda estrangeira que já estão embutidos em outros contratos. Adicionalmente, esta norma deve ser aplicada quando a entidade converte saldos relativos os derivativos de sua moeda funcional para a moeda de apresentação. (Alterado pela NBC TG 02 (R3)).

O objetivo desta norma é estabelecer princípios para os relatórios financeiros de ativos financeiros e passivos financeiros que devem apresentar informações pertinentes e úteis aos usuários de demonstrações contábeis para a sua avaliação dos valores, época e incerteza dos fluxos de caixa futuros da entidade.

Assim como as diversas normas existentes encontramos algumas contas e nomenclaturas que são de extrema importância no nosso estudo:

- *Ativo contratual – Os direitos, que a NBC TG 47 – Receita de Contrato com Cliente específica, devem ser contabilizados de acordo com esta norma para fins de reconhecimento e de mensuração de ganhos ou perdas na redução ao valor recuperável.*
- *Compra ou venda de forma regular – Compra ou venda de ativo financeiro de acordo com contrato, cujos termos exigem a entrega do ativo dentro do prazo estabelecido, de modo geral por regulamentação ou convenção no mercado correspondente.*
- *Índice de hedge – A relação entre a quantidade do instrumento de hedge e a quantidade do item protegido em termos de sua ponderação relativa.*
- *Taxa de juros efetiva – A taxa que desconta exatamente os recebimentos ou pagamentos à vista futuros estimados ao*

*longo da vida esperada do ativo financeiro ou passivo financeiro em relação ao valor contábil bruto de ativo financeiro ou ao custo amortizado de passivo financeiro.*

Para finalização desta seção será apresentado um exemplo de conversões cambiais com o propósito de se enfatizar tudo o que foi destacado de forma conceitual.

Supondo uma exportação para a França, pode-se adotar o Euro, o Dólar Americano, ou outra moeda forte. Na formação do preço inicial toma-se o seguinte rumo ao selecionar o Dólar:

Custo: R\$10,60

Preço: USD 2.00

Para saber como se chegou nos 2 dólares basta apenas dividir o custo de R\$ 10,60 pela taxa cambial vigente no mercado, ou seja, R\$ 5,30.

A formação de preços no comércio exterior brasileiro é muito complexa, pois depende do olhar e do conhecimento econômico do gerente de preços. O mesmo deve se atentar às oscilações do dia a dia, e também das perspectivas econômicas mundo afora. A economia brasileira é muito dependente da economia internacional, principalmente em relação ao preço das moedas estrangeiras em relação ao Real. A flutuação é iminente em épocas e ocasiões de conflitos políticos e econômicos internacionais. Daí a fragilidade da economia brasileira (BETARELLO, 2020).

A soberania monetária brasileira está espelhada em Reais. Como não temos um câmbio livre no país (outras moedas circulando com a nossa), haverá em algum momento de termos de converter a moeda estrangeira em Reais, ou os Reais em moeda estrangeira (BETARELLO, 2020).

Por exemplo, numa negociação de uma exportação de USD 100,000.00 (cem mil Dólares), no momento do embarque a cotação cambial esteja R\$ 5,30, então a empresa emitirá uma nota fiscal no valor de R\$ 530.000,00 (Quinhentos e trinta mil Reais) e lançará á debito do cliente estrangeiro (BETARELLO, 2020).

Supondo que após o recebimento da mercadoria no exterior, seu cliente, pagará os USD 100,000.00, e com a chegada do dinheiro ao Brasil, terão que ser convertidos de dólares para Reais. A empresa brasileira fara o contato com uma instituição financeira que opere em câmbio e vende os cem mil dólares a ela para coletar reais. Nessa ocasião da venda dos cem mil dólares ao Banco, a cotação do dólar esteja a R\$ 5,29 serão creditados na conta da empresa R\$ 529.000,00 (BETARELLO, 2020).

Nota-se que houve uma variação negativa de R\$ 1.000,00 (mil reais) conflitando o valor da nota fiscal com o câmbio contratado com o Banco. Ou seja, emitiu-se uma NF de 530.000,00 e na venda da moeda estrangeira,

devido a uma variação cambial, foi obtido R\$ 529 mil. Neste caso deverá ser realizado um lançamento de variação cambial de R\$ 1.000, devido à diferença nas operações da nota fiscal e do câmbio (BETARELLO, 2020).

Mas se o cenário fosse diferente e tivesse uma variação cambial positiva como a nota fiscal no valor de R\$ 530.000,00 e a contratação do câmbio R\$ 535.000,00, haveria fazer um lançamento de R\$ 5.000,00 como variação cambial positiva, pois o recurso entrado no fluxo de caixa da empresa de cinco mil a mais vai representar algo no resultado financeiro da empresa (BETARELLO, 2020).

#### **4. ESTUDO DE CASO: análise das demonstrações contábeis**

Com o intuito de contribuir no alcance do objetivo do presente trabalho e conhecer o tema na realidade empresarial, para a pesquisa documental selecionou-se a empresa Arezzo Indústria e Comércio S.A. para pontuar o impacto contábil da variação cambial nas demonstrações contábeis no período de 2018 e 2019. A mesma foi selecionada em virtude de sua atividade calçadista, sendo um setor muito relevante para a economia da cidade de Franca, no tocante à exportação e pelo seu alto índice de empregabilidade de contadores e auxiliares contábil.

Trata-se de uma empresa, conhecida no mercado calçadista, fundada em 1972, pelos irmãos Anderson e Jefferson Birman, a Arezzo é uma sociedade anônima de capital aberto e hoje é produtora da maior marca de varejo de calçados femininos fashion da América Latina, reunindo conceito, alta qualidade e design contemporâneo. A consolidação da marca no mercado nacional pode ser observada também por seu histórico de premiações, e a rede de franquia Arezzo possui mais de 365 lojas distribuídas em 180 municípios e está presente em todos os estados brasileiros; todas estas informações foram tiradas do site da Arezzo (<https://www.arezzo.com.br/institucional/sobre-arezzo>).

Para a compreensão e análise do impacto cambial registrado nas demonstrações financeiras da Arezzo Indústria e Comércio S.A. que compreende o Balanço Patrimonial em 31 de dezembro de 2018 e de 2019 e as respectivas Demonstrações do Resultado (DRE), inicialmente foi realizado um filtro com o recurso de busca o Windows “Control F” para localizar todos os campos que destacavam palavras-chave tais como: “variação cambial”, “câmbio”, “cambial”, “hedge”, “moedas estrangeiras”. São palavras que podem ser consideradas como indicadores de ocorrência de variação cambial nas operações dos períodos analisados.

Pode-se observar e comparar pela Tabela 1 a ocorrência do destaque das palavras-chave que foram consideradas ferramentas de busca em 2018 e 2019.

**Tabela 1 –** Palavras-Chave indicativas de registro contábil de operações com moeda estrangeira.

Palavras-Chave de busca	Balanço Patrimonial		DRE		Notas Explicativas	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Variação cambial	2	3	4	0	16	10
Cambial	0	0	0	0	17	0
Câmbio	0	0	0	0	14	10
Hedge	0	0	3	0	39	3
Moeda estrangeira	0	3	0	0	13	6

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nas demonstrações contábeis da Arezzo.

De acordo a nota explicativa 2.4.1 do ano 2018 as transações em moeda estrangeira são inicialmente registradas à taxa de câmbio da moeda funcional em vigor na data da transação. Os ativos e passivos monetários denominados em moeda estrangeira são reconvertidos à taxa de câmbio da moeda funcional em vigor na data do fechamento do balanço. Todas as diferenças são registradas na demonstração do resultado.

Conforme pode se observar na nota explicativa 2.4.2 do ano 2018 convertidas mensalmente pela taxa de câmbio média do período. As diferenças cambiais resultantes da referida conversão são contabilizadas separadamente no patrimônio líquido, na conta “ajustes de avaliação patrimonial”.

Para melhor entendimento das contas impactadas foram elaborados dois quadros, sendo para 2018 e para 2019, a partir de leitura das Demonstrações Contábeis.

Através do Quadro 1 pode-se observar as contas que foram impactadas pelas atividades com moeda estrangeira em 2018 e discutir o respaldo das respectivas NBCTG:

**Quadro 1 –** Contas impactadas com moeda estrangeira Arezzo – Ano: 2018

Conta com impacto	Nota Explicativa	Observação	NBC TG
DRE: Variação Cambial – Hegde	11	Imposto de Renda e Contribuição Social	NBC TG 04
Ativo Não Circulante: Variação Cambial	14	Imobilizado	NBC TG 04
Passivo Circulante: Adiantamento de contrato de câmbio – ACC	16	Empréstimos e financiamentos	NBC TSP 24
Passivo Circulante: Empréstimo em moeda estrangeira	16	Empréstimos e financiamentos	NBC TSP 24

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nas demonstrações contábeis da Arezzo.

**Variação Cambial – Hedge:** O imposto de renda pessoa jurídica (“IRPJ”) e a contribuição social sobre o lucro líquido (“CSLL”) na nota explicativa 11 diz que o diferido são calculados sobre os prejuízos fiscais do imposto de renda, sobre a base negativa de contribuição social e as correspondentes diferenças temporárias entre as bases de cálculo do imposto sobre ativos, passivos e valores contábeis das demonstrações financeiras.

**Variação Cambial:** Levando em consideração a nota explicativa 14 a relevância do ativo imobilizado em relação às demonstrações financeiras como um todo, a Companhia e suas controladas avaliaram a vida útil econômica desses ativos e concluíram que não existem ajustes ou mudanças relevantes a serem reconhecidos em 31 de dezembro de 2018.

**Adiantamento de contrato de câmbio – ACC:** é uma antecipação financeira parcial ou total para a empresa que vendeu produtos ao exterior com entrega futura. Ou seja, o ACC funciona como uma espécie de financiamento, onde o banco adianta capital ao exportador antes do seu produto embarcar para o destinatário final conforme a nota explicativa 16.

**Empréstimo em moeda estrangeira:** Tal empréstimo foi designado como *hedge* com objetivo específico de proteger as oscilações decorrentes de variação cambial e da taxa de juros dos investimentos em controladas no exterior, conforme nota explicativa 27b. Os juros dos empréstimos são pagos trimestralmente.

Em objetivos e políticas para gestão de risco financeiro encontramos hedge de investimentos líquidos em operações no exterior que é a captação de recursos financeiros para a proteção de risco de variação de moeda estrangeira do investimento no exterior, a nota explicativa 27, dentro de contas a receber em moedas estrangeiras e empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira vê se uma exposição a riscos cambiais, pois o resultado das operações é afetado pelo fator de risco de taxa de câmbio do dólar americano, em razão do fato que parte das receitas de vendas são vinculadas a esta moeda. Com o intuito de tentar minimizar o risco cambial, quase 100% de suas exportações possui um financiamento atrelado às respectivas moedas.

Através do Quadro 2 pode-se observar as contas que foram impactadas pelas atividades, no ano de 2018 e 2019, com moeda estrangeira e discutir o respaldo da respectiva NBC TG:

**Quadro 2 – Contas impactadas com moeda estrangeira Arezzo - Ano: 2019**

Conta com impacto	Nota	Observação	NBC TG
-------------------	------	------------	--------

	Explicativa		
Passivo-Circulante: Pré-Pagamentos de exportação	16	Empréstimos e Financiamentos	NBC TG 20
Ativo Não Circulante: Variação Cambial	15	Intangível (Softwares Desenvolvidos)	NBC TG 01
DRE: Taxas de Câmbio / Hedge	2.19	Instrumentos financeiros derivativos e a atividade de Hedge	NBC TG 02
DRE: Moedas	2.3 / 2.4.1	Moeda Funcional e Moeda Estrangeira	NBC TG 02; NBC TG 07.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nas demonstrações contábeis da Arezzo

**Pré-Pagamentos de Exportação:** Conforme determinado na nota explicativa 16 Empréstimos e Financiamentos, classificada no Passivo Circulante é denominada em dólares, que ao período do fechamento do balanço acrescenta a taxa de juros do ano, incluindo o vencimento no ano subsequente.

De acordo com a Nota Explicativa 15, os **softwares desenvolvidos**, são amortizados linearmente ao longo de sua vida útil estimada, possuindo como contrapartida a conta de despesas gerais e administrativas. Com isso conseguem analisar um teste de perda por redução ao valor recuperável dos intangíveis com vida útil indefinida, de acordo com esse teste o sistema tem uma perda de 20%, acarretando uma diferença de variação cambial de um ano para o outro. De acordo com o plano de expansão, a Companhia responsável revisou que a vida útil indefinida de certos ativos intangíveis é classificada como direito de uso da loja passando para vida útil definida.

**Instrumentos financeiros derivativos e a atividade de Hedge:** São derivativos que fornece a proteção de risco da variação das taxas de câmbio. O fato de ganho ou perda depende do derivativo ser designado ou não como um instrumento de Hedge. Depende do valor justo a ser apresentado, se caso o derivativo for apresentado como ativos financeiros considera com um instrumento positivo. Conforme apresentado na nota explicativa 2.19.

**Moeda funcional e Estrangeira:** A moeda funcional é influenciada, na qual representa os preços de venda para seus bens e serviços que são expressos e liquidados. De acordo com a NBC TG 02 (R2), moeda funcional corresponde às transações, os eventos e as condições subjacentes que são relevantes para a entidade. Já a transação em moeda estrangeira, é contabilizada os ativos e passivos na moeda funcional, aplicando-se a importância de que a taxa de câmbio à vista entre a moeda funcional e a estrangeira de acordo com a data da transação (NBC TG 07). Citada na nota explicativa 2.4.1.

Através da Tabela 2 pode-se observar os valores das variações cambiais ativas e das variações cambiais passivas, com o intuito de demonstrar e analisar se a empresa tem mais entradas de moedas estrangeiras ou se a empresa tem mais saídas de moeda estrangeira nos anos de 2018 e 2019:



**Tabela 2 – Valores de Variações Ativas e Variações Passivas – Ano: 2018/2019.**

Classificação das Contas	Ano 2018	Ano 2019	Saldo
	Valores expressos em milhares de Reais – R\$	Valores expressos em milhares de Reais – R\$	
DRE - Impostos de Renda e Contribuição Social	4.951	0	4.951
Ativo Não Circulante – Ativo Imobilizado	1.401	5.283	3.882
Passivo Circulante – Adiantamento de Contrato de Cambio (ACC)	23.396	66.453	43.057
Passivo Circulante – Empréstimos em Moeda Estrangeira	58.133	40.301	-17.832
Passivo Circulante – Pré Pagamento de Exportação	11.873	64.723	52.850
Ativo Não Circulante – Ativo Intangível (Softwares Desenvolvidos)	1.077	3.874	2.797
DRE - Instrumentos Financeiros Derivativos e a Atividade de Hedge	- 2.190	3.267	1.077

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nas demonstrações contábeis da Arezzo.

Com base nos dados fornecidos pelas demonstrações Contábeis da Arezzo, no ano de 2018 pode-se observar que a empresa apresentou uma movimentação baixa na exportação. No qual destacou um pouco alto no empréstimo em moeda estrangeira, pelos parâmetros apresentados.

Analisando a Tabela 2 percebe-se que no ano de 2019, olhando todas as contas percebe-se um destaque maior em relação à exportação. No ano de 2018 a conta empréstimo de moeda estrangeira mostrou um pouco alto, a empresa diminui em 2019, isso significa que teve conseguiu reduzir um pouco dos empréstimos em moeda estrangeira. Na parte do intangível de sistemas de software houve um aumento.

Sendo assim, no ano de 2019, foi um ano mais produtivo na parte de exportação, fazendo com que a empresa realize investimentos de modo em geral para uma boa melhoria. Já no ano de 2018, não foi muito bom em relação à exportação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constituem o desfecho deste trabalho e a apresentação das conclusões elaboradas tendo como ponto de partida o objetivo proposto.

Para a realização deste trabalho buscou-se conciliar e englobar as orientações teóricas das Normas Brasileiras de Contabilidade com o estudo de caso da empresa Arezzo, pelo qual constatou-se que o impacto causado pelas decisões e operações comerciais e financeiras dos empresários afetam diretamente o trabalho do contador, pois as variações afetam todo o balanço patrimonial com as variações causadas pela transação com moeda estrangeira e, portanto exige do contador a atenção à NBC TG 02, principalmente, para registro contábil de tudo que envolve moeda estrangeira.

Através da análise das demonstrações contábeis, foi possível criar e mensurar relevantes indicadores, apontando e extraindo informações seguras e concretas, proporcionando uma visão geral das contas das Demonstrações Contábeis – Balanço e DRE – que sofreram impacto pelas operações com moeda estrangeira de uma empresa calçadista da empresa Arezzo.

Constatamos que o processo de exportação é algo complexo, pois tem vários procedimentos a serem seguidos, que possuem suas vantagens e desvantagens, que tudo tem que ser planejado com especialistas para que não se cometa nenhum erro.

As transações em moeda estrangeira são inicialmente registradas à taxa de câmbio da moeda funcional em vigor da sua data da transação. Os ativos e passivos monetários denominados em moeda estrangeira são reconvertidos à taxa de câmbio da moeda funcional em vigor da data do balanço. Todas as diferenças estão sendo registradas na demonstração do resultado.

Os ativos e passivos das controladas no exterior são convertidos para Reais pela taxa de câmbio da data do balanço, e as correspondentes demonstrações do resultado são convertidas mensalmente pela taxa de câmbio média dos períodos. As diferenças cambiais resultantes da referida conversão com contabilizadas separadamente no patrimônio líquido, na conta “ajustes de avaliação patrimonial”.

No momento da venda de uma controladora no exterior, o valor deferido acumulado reconhecido no patrimônio líquido, referente a essa controlada no exterior, é reconhecido na demonstração do resultado. Na consolidação, as diferenças de câmbio decorrentes da conversão de investimento líquido em operações no exterior e de empréstimos e outros instrumentos de moeda estrangeira designada como hedge desses investimentos são reconhecidas no patrimônio líquido.

A partir do trabalho, entende-se que se faz necessário a atenção de conceitos que visam ampliar a visão do todo para resolução de problemas do cotidiano empresarial. Assim, foi possível entender a relevância dos métodos utilizados pelos professores para trabalhar os conteúdos teóricos de Contabilidade Avançada, Comércio Exterior, Tópicos Contemporâneo de

Contabilidade, Gestão Empresarial, Contabilidade Geral I e II, que buscam destacar a relevância das discussões teóricas para embasamento de qualquer registro contábil, ilustrando a teoria com a prática em uma dinâmica de entrelace entre as duas.

Ainda, que com o resultado da pesquisa, espera ter contribuído para a construção e disseminação da teoria e prática contábil sobre variação cambial, seja para o ambiente acadêmico seja para o ambiente empresarial.

## REFERÊNCIAS

AREZZO. Sobre a Arezzo. 1972. Disponível em: <https://www.arezzo.com.br/institucional/sobre-arezzo>. Acesso em: 10 de jun. de 2020.

BETTARELLO, Carlos Bruno. Conversões de moedas estrangeiras e variações cambiais ativas e passivas. Comércio Exterior: Franca, Centro Universitário Municipal de Franca, fevereiro a junho de 2019.

CFC. NBC TG 02 (r3) – Efeitos das mudanças nas taxas de câmbio e conversão de demonstrações contábeis. Brasília, 2017. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG02\(R3\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG02(R3).pdf). Acesso em 13 de agosto de 2020.

CFC. Norma brasileira de contabilidade, NBC TG 48, de 25 de novembro de 2016. Disponível em: <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG48.pdf>. Acesso em: 13 de agosto de 2020.

CONTABILIDADE, Portal. Normas brasileiras de contabilidade nbc t 7 - efeitos das mudanças nas taxas de câmbio e conversão de demonstrações contábeis. 2008. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t7>. Acesso em: 27 de julho de 2020.

<https://www.gov.br/pt-br/orgaos/banco-central-do-brasil> acesso em: 07 de jul. de 2020

<https://www.gov.br/fazenda/pt-br/assuntos/cmn> acesso em: 07 de jul. de 2020  
SCHULZ, Arlindo. Comércio Exterior para Brasileiros. 2.ed. Blumenau, Edifurb, 2000.

SOUSA, José Meireles de. Fundamentos do Comércio Internacional. 2. vol. São Paulo, Saraiva, 2012.

VAZQUEZ, José Lopes. Comércio Exterior Brasileiro. 6.ed. São Paulo, Atlas S.A., 2003.

---

## O OLHAR SOCIAL DO MAGAZINE LUIZA S/A PELA PERSPECTIVA INFORMACIONAL DA CONTABILIDADE

Bruna Eduarda Ferreira  
brunaeduardaferreira9@gmail.com.br

Maria Amélia Duarte Oliveira Ferrarezi  
mariaamelia@facef.br

### 1. INTRODUÇÃO

Entende-se que Responsabilidade Social Empresarial (RSE), pode ser compreendida como a aproximação da empresa com a sociedade na qual convive e se relaciona, ela é demonstrada através ações para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

O Instituto Ethos<sup>1</sup> conceitua responsabilidade social empresarial como "a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e a redução das desigualdades sociais" (INSTITUTO ETHOS, 2004).

Uma forma de demonstrar a sociedade como a empresa se relaciona com o seu meio, quando se fala em RSE, é a demonstração contábil denominada Demonstração do Valor Adicionado (DVA), na qual tem por seu objetivo principal, demonstrar como a empresa gera e distribui sua riqueza.

Mediante esta perspectiva, o objetivo deste artigo é avaliar por meio da DVA, como foi distribuída a riqueza gerada pela empresa Magazine Luíza S/A nos anos de 2015 a 2019, e pontuar elementos da cultura organizacional por meio desta distribuição.

Utilizou-se como método de pesquisa a revisão bibliográfica e por meio da pesquisa exploratória surgiu o seguinte questionamento que norteia o trabalho: De que forma a ciência contábil pode contribuir para pontuar elementos da cultura organizacional, voltado a responsabilidade social, por meio da Demonstração do Valor Adicionado (DVA)?

Como procedimentos metodológicos, destaca-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, objetivos exploratórios, utilizando estratégia de estudo de caso, de natureza descritiva, segundo a classificação de Gil (2002).

O trabalho está estruturado em 4 seções, em sequência lógica, desde a introdução até os resultados e as considerações finais.

A seção 1 trata da introdução, onde discute a contextualização, questão de pesquisa, objetivo, justificativa e contribuição do trabalho.

A seção 2, apresenta o referencial teórico, que contempla os principais conceitos informacionais das demonstrações contábeis e as informações empresariais de natureza social.

A seção 3, descreve os procedimentos metodológicos, bem como a qualificação e o recorte do estudo de caso, e os dados coletados e analisados.

Por fim, a seção 4, apresentou as considerações finais, na qual analisou a resposta da questão de pesquisa e sua contribuição.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção visa abordar o referencial teórico que abrange conceitos informacionais das demonstrações contábeis, especialmente da DVA. Pontua sobre as informações de natureza social das empresas, através dos temas: responsabilidade social e empresarial; balanço social; informações de natureza social e ambiental – NBC T 15.

### **2.1. Contabilidade Como Um Sistema Informacional**

A contabilidade como um sistema de informação trata-se de ferramentas para tomadas de decisões, pois pela contabilidade que passam informações quantitativas e qualitativas da empresa. Dessa forma, a contabilidade é um recurso de geração de informações.

As informações contábeis se expõem por diferentes meios, como demonstrações contábeis, registros, escriturações, documentos, livros, planilhas, com o objetivo de assegurar e gerar informações seguras para que possam serem tratadas.

Conceito básico de um sistema de informação para Melo (2002) é todo sistema que visa uma entrada de informações e outra saída de informações. Já, Rosini e Palmisano (2003), 251 constituem que todos os sistemas são unidos de elementos interdependentes com interação, que buscar objetivo um comum.

Dessa forma, infere-se que cada uma das demonstrações contábeis pode ser compreendida como um sistema de informação contábeis com objetivos diferentes.

**Quadro 1 – Demonstrações Contábeis**

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	
<b>Balanço Patrimonial (BP)</b>	O balanço patrimonial é uma demonstração contábil estática, e sintética, ou seja, mostra-nos a situação financeira e patrimonial em uma determinada data.
<b>Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)</b>	A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo demonstrar o resultado do exercício e os elementos que o formaram e mensuraram o desempenho da companhia respeitando o princípio da competência.
<b>Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulado (DLPA)</b>	A Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados, apresenta o saldo do exercício anterior, as alterações ocorridas no exercício, o lucro ou prejuízo do exercício, a destinação dada aos lucros ao final de cada exercício social e o saldo final desta conta. Evidência, portanto, a destinação do lucro líquido do exercício.
<b>Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)</b>	A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, tem por objetivo evidenciar todas as movimentações ocorridas no Patrimônio Líquido durante o exercício, inevitavelmente, as contas que compõem a DLPA estarão inseridas na DMPL, logo não será necessária a elaboração da DLPA.
<b>Demonstração do Resultado Abrangente (DRA)</b>	A Demonstração de Resultados Abrangentes é uma importante ferramenta de análise gerencial que tem como finalidade apresentar informações úteis para auxiliar o gestor na tomada de decisões tempestivas.
<b>Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)</b>	A Demonstração dos Fluxos de Caixa fornece informações acerca das alterações no caixa e equivalentes de caixa da entidade para um determinado período contábil, evidenciando separadamente as mudanças nas atividades: Operacional, Investimento e Financiamento.
<b>Demonstração do Valor Adicionado (DVA)</b>	A Demonstração do Valor Adicionado - é uma demonstração contábil que tem por objetivo evidenciar a riqueza criada pela entidade e sua distribuição em um determinado período, sob a ótica do regime de competência, que tem como principal fonte de informações a demonstração do resultado do exercício.
<b>Demonstrações das Notas Explicativas (DNE)</b>	As Notas Explicativas - são informações complementares e necessárias ao entendimento das demonstrações contábeis.

Fonte: elaborado pela autora

O quadro acima, informa sobre as demonstrações contábeis conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC), qual o seu objetivo, é evidenciar informações para tomadas de decisões empresariais, ressaltando a amplitude de contexto informacional.

A norma contábil que redige as demonstrações contábeis é a NBC TG 26, o objetivo da norma é apresentar a base das demonstrações contábeis estabelecendo comparabilidade em demonstrações de outros períodos e ou entidades, ela estabelece requisitos para apresentação, diretrizes para sua estrutura e requisitos para seu conteúdo.

Para Ludícibus (2010) a demonstração ou relatório contábil é uma exposição resumida e ordenada dos principais fatos registrados pela contabilidade, em um determinado exercício. Segundo Azevedo (2012) as demonstrações contábeis são os melhores instrumentos que apresentam a situação ou estado de uma entidade.

Segundo Marion (2006, p. 43), as demonstrações contábeis “são dados coletados pela Contabilidade são apresentados periodicamente aos interessados de maneira resumida e ordenada, formando, assim, os relatórios contábeis”.

De acordo com Reis (2009, p. 56), “proporcionam, portanto, elementos que possibilitam aos empresários e administradores o planejamento e o controle do patrimônio da empresa e das atividades sociais”

A demonstração contábil que mais se aplica quando olhamos a parte social, é a DVA, sua principal função é mostrar a forma que a riqueza da empresa está sendo gerada e distribuída, com isso, acionistas, funcionários, diretoria, sociedade, tem em mãos o quanto a empresa contribui para o desenvolvimento local de onde está inserida.

## **2.2. Demonstração Do Valor Adicionado – DVA**

A DVA é uma ferramenta essencial para visualizar como a entidade criou riqueza e distribuiu.

Ludícibus, et al. (2010 p.581) afirma que a “DVA tem por objetivo demonstrar o valor adicionado da riqueza econômica gerada pelas atividades da empresa como resultante de um esforço coletivo e sua distribuição entre os elementos que contribuíram para a sua criação”

Para De Luca et al (2009, p.27) “A DVA tem por objetivo identificar e evidenciar o valor da riqueza gerada pela empresa e como essa riqueza foi distribuída entre os agentes econômicos que colaboraram para sua geração”.

Ambos autores entendem essa demonstração como uma demonstração contábil de caráter informacional econômico e social.

Para demonstrar a elaboração da DVA será utilizado a NBC TG 09, o objetivo desta Norma é estabelecer critérios para elaboração e apresentação da DVA.

Segundo a NBC TG 09 a DVA representa um dos elementos componentes do Balanço Social e tem por finalidade evidenciar a riqueza criada pela entidade e sua distribuição, durante determinado período.

### **2.2.1. Formação da Riqueza**

#### *Riqueza criada pela própria entidade*

Conforme a NBC TG 09, em sua primeira parte, deve apresentar de forma detalhada a riqueza criada pela entidade. Os principais componentes da riqueza criada estão apresentados a seguir nos seguintes itens:

#### *Receitas*

Venda de mercadorias, produtos e serviços – inclui os valores dos tributos incidentes sobre essas receitas (por exemplo, ICMS, IPI, PIS e COFINS), ou seja, corresponde ao ingresso bruto ou faturamento bruto, mesmo quando na demonstração do resultado tais tributos estejam fora do cômputo dessas receitas.

Outras receitas – da mesma forma que o item anterior, inclui os tributos incidentes sobre essas receitas.

Provisão para créditos de liquidação duvidosa – Constituição/Reversão - inclui os valores relativos à constituição e reversão dessa provisão.

#### *Insumos adquiridos de terceiros*

Custo dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos – inclui os valores das matérias-primas adquiridas junto a terceiros e contidas no custo do produto vendido, das mercadorias e dos serviços vendidos adquiridos de terceiros; não inclui gastos com pessoal próprio.

Materiais, energia, serviços de terceiros e outros – inclui valores relativos às despesas originadas da utilização desses bens, utilidades e serviços adquiridos junto a terceiros.

Nos valores dos custos dos produtos e mercadorias vendidos, materiais, serviços, energia, etc. consumidos, devem ser considerados os tributos incluídos no momento das compras (por exemplo, ICMS, IPI, PIS e COFINS), recuperáveis ou não. Esse procedimento é diferente das práticas utilizadas na demonstração do resultado.

Perda e recuperação de valores ativos – inclui valores relativos a ajustes por avaliação a valor de mercado de estoques, imobilizados, investimentos, etc. Também devem ser incluídos os valores reconhecidos no resultado do período, tanto na constituição quanto na reversão de provisão para perdas por desvalorização de ativos, conforme aplicação da NBC TG 01 – Redução ao Valor Recuperável de Ativos (se no período o valor líquido for positivo, deve ser somado).



Depreciação, amortização e exaustão – inclui a despesa ou o custo contabilizados no período.

*Valor adicionado recebido em transferência*

Resultado de equivalência patrimonial – o resultado da equivalência pode representar receita ou despesa; se despesa, deve ser considerado como redução ou valor negativo.

Receitas financeiras – inclui todas as receitas financeiras, inclusive as variações cambiais ativas, independentemente de sua origem.

Outras receitas – inclui os dividendos relativos a investimentos avaliados ao custo, aluguéis, direitos de franquia, etc.

### **2.2.2. Distribuição da Riqueza**

A segunda parte da DVA conforme a NBC TG 09 deve apresentar de forma detalhada como a riqueza obtida pela entidade foi distribuída. Os principais componentes dessa distribuição estão apresentados a seguir:

Pessoal – valores apropriados ao custo e ao resultado do exercício na forma de:

- *Remuneração direta* – representada pelos valores relativos a salários, 13º salário, honorários da administração (inclusive os pagamentos baseados em ações), férias, comissões, horas extras, participação de empregados nos resultados, etc.
- *Benefícios* – representados pelos valores relativos a assistência médica, alimentação, transporte, planos de aposentadoria, etc.
- *FGTS* – representado pelos valores depositados em conta vinculada dos empregados.

Impostos, taxas e contribuições – valores relativos ao imposto de renda, contribuição social sobre o lucro, contribuições ao INSS (incluídos aqui os valores do Seguro de Acidentes do Trabalho) que sejam ônus do empregador, bem como os demais impostos e contribuições a que a empresa esteja sujeita. Para os impostos compensáveis, tais como ICMS, IPI, PIS e COFINS, devem ser considerados apenas os valores devidos ou já recolhidos, e representam a diferença entre os impostos e contribuições incidentes sobre as receitas e os respectivos valores incidentes sobre os itens considerados como “insumos adquiridos de terceiros”.

- *Federais* – inclui os tributos devidos à União, inclusive aqueles que são repassados no todo ou em parte aos Estados, Municípios, Autarquias, etc., tais como: IRPJ, CSSL, IPI, CIDE, PIS, COFINS. Inclui também a contribuição sindical patronal.
- *Estaduais* – inclui os tributos devidos aos Estados, inclusive aqueles

que são repassados no todo ou em parte aos Municípios, Autarquias, etc., tais como o ICMS e o IPVA.

- *Municipais* – inclui os tributos devidos aos Municípios, inclusive aqueles que são repassados no todo ou em parte às Autarquias, ou quaisquer outras entidades, tais como o ISS e o IPTU.

Remuneração de capitais de terceiros - valores pagos ou creditados aos financiadores externos de capital.

- *Juros* – inclui as despesas financeiras, inclusive as variações cambiais passivas, relativas a quaisquer tipos de empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras, empresas do grupo ou outras formas de obtenção de recursos. Inclui os valores que tenham sido capitalizados no período.
- *Aluguéis* – inclui os aluguéis (inclusive as despesas com arrendamento operacional) pagos ou creditados a terceiros, inclusive os acréscimos aos ativos.
- *Outras* – inclui outras remunerações que configurem transferência de riqueza a terceiros, mesmo que originadas em capital intelectual, tais como *royalties*, franquia, direitos autorais, etc.

Remuneração de capitais próprios - valores relativos à remuneração atribuída aos sócios e acionistas.

- *Juros sobre o capital próprio (JCP) e dividendos* – inclui os valores pagos ou creditados aos sócios e acionistas por conta do resultado do período, ressalvando-se os valores dos JCP transferidos para conta de reserva de lucros. Devem ser incluídos apenas os valores distribuídos com base no resultado do próprio exercício, desconsiderando-se os dividendos distribuídos com base em lucros acumulados de exercícios anteriores, uma vez que já foram tratados como “lucros retidos” no exercício em que foram gerados.
- *Lucros retidos e prejuízos do exercício* – inclui os valores relativos ao lucro do exercício destinados às reservas, inclusive os JCP quando tiverem esse tratamento; nos casos de prejuízo, esse valor deve ser incluído com sinal negativo.
- As quantias destinadas aos sócios e acionistas na forma de JCP, independentemente de serem registradas como passivo (JCP a pagar) ou como reserva de lucros, devem ter o mesmo tratamento dado aos dividendos no que diz respeito ao exercício a que devem ser imputados.

Dessa forma, a distribuição da riqueza gerada compreende três grupos, pessoal, impostos, taxas e contribuições, remuneração de capitais de terceiros e de capitais próprio.

Ao explorar o conteúdo de geração e distribuição da riqueza, verifica-se que este conteúdo é entendido como informação de natureza social e ambiental, pontuado pela NBC T 15 – Informação de natureza social e ambiental, tornando-se prudente pontuar aspectos desta norma que possui como parte do seu objetivo fazer com que as empresas demonstrem a sua responsabilidade social.

### **2.3. Informação De Natureza Social E Ambiental – NBC T 15**

A norma NBC T 15, tem por objetivo estabelecer procedimentos para salientar informações de natureza social e ambiental, com objetivo de demonstrar à sociedade a participação e a responsabilidade social da entidade.

Segundo a NBC T 15, entende-se por informações de natureza social e ambiental:

- a. A geração e a distribuição de riqueza;
- b. Os recursos humanos;
- c. A interação da entidade com o ambiente externo;
- d. A interação com o meio ambiente.

Conforme a NBC T 15, as informações a serem divulgadas devem seguir a estrutura abaixo:

#### Geração e Distribuição de Riqueza

A riqueza gerada e distribuída pela entidade deve ser apresentada conforme a Demonstração do Valor Adicionado, definida na NBC TG 9

#### Recursos Humanos

Devem constar dados referentes à remuneração, benefícios concedidos, composição do corpo funcional e as contingências e os passivos trabalhistas da entidade.

Quanto à remuneração e benefícios concedidos aos empregados, administradores, terceirizados e autônomos, devem constar:

- a) remuneração bruta segregada por empregados, administradores, terceirizados e autônomos;
- b) relação entre a maior e a menor remuneração da entidade, considerando

- os empregados e os administradores;
- c) gastos com encargos sociais;
- d) gastos com alimentação;
- e) gastos com transporte;
- f) gastos com previdência privada;
- g) gastos com saúde;
- h) gastos com segurança e medicina do trabalho;
- i) gastos com educação (excluídos os de educação ambiental);
- j) gastos com cultura;
- k) gastos com capacitação e desenvolvimento profissional;
- l) gastos com creches ou auxílio-creches;
- m) participações nos lucros ou resultados.

Estas informações devem ser expressas monetariamente pelo valor total do gasto com cada item e a quantidade de empregados, autônomos, terceirizados e administradores beneficiados.

Nas informações relativas à composição dos recursos humanos, devem ser evidenciados:

- a) total de empregados no final do exercício;
- b) total de admissões;
- c) total de demissões;
- d) total de estagiários no final do exercício;
- e) total de empregados portadores de necessidades especiais no final do exercício;
- f) total de prestadores de serviços terceirizados no final do exercício;
- g) total de empregados por sexo;
- h) total de empregados por faixa etária, nos seguintes intervalos
  - ✓ menores de 18 anos
  - ✓ de 18 a 35 anos
  - ✓ de 36 a 60 anos
  - ✓ acima de 60 anos
- i) total de empregados por nível de escolaridade, segregados por:
  - ✓ analfabetos
  - ✓ com ensino fundamental

- ✓ com ensino médio
- ✓ com ensino técnico
- ✓ com ensino superior
- ✓ pós-graduados

j) percentual de ocupantes de cargos de chefia, por sexo.

Nas informações relativas às ações trabalhistas movidas pelos empregados contra a entidade, devem ser evidenciados:

- a) número de processos trabalhistas movidos contra a entidade;
- b) número de processos trabalhistas julgados procedentes;
- c) número de processos trabalhistas julgados improcedentes;
- d) valor total de indenizações e multas pagas por determinação da justiça.

Para o fim desta informação, os processos providos parcialmente ou encerrados por acordo devem ser considerados procedentes.

#### Interação da Entidade com o Ambiente Externo

Nas informações relativas à interação da entidade com o ambiente externo, devem constar dados sobre o relacionamento com a comunidade na qual a entidade está inserida, com os clientes e com os fornecedores, inclusive incentivos decorrentes dessa interação.

Nas informações relativas à interação com a comunidade, devem ser evidenciados os totais dos investimentos em:

- a) educação, exceto a de caráter ambiental;
- b) cultura;
- c) saúde e saneamento;
- d) esporte e lazer, não considerados os patrocínios com finalidade publicitária;
- e) alimentação.

Nas informações relativas à interação com os clientes, devem ser evidenciados:

- a) número de reclamações recebidas diretamente na entidade;
- b) número de reclamações recebidas por meio dos órgãos de proteção e defesa do consumidor;
- c) número de reclamações recebidas por meio da Justiça;
- d) número das reclamações atendidas em cada instância arrolada;
- e) montante de multas e indenizações a clientes, determinadas por órgãos de proteção e defesa do consumidor ou pela Justiça;

f) ações empreendidas pela entidade para sanar ou minimizar as causas das reclamações.

Nas informações relativas aos fornecedores, a entidade deve informar se utiliza critérios de responsabilidade social para a seleção de seus fornecedores.

### Interação com o Meio Ambiente

Nas informações relativas à interação da entidade com o meio ambiente, devem ser evidenciados:

- a) investimentos e gastos com manutenção nos processos operacionais para a melhoria do meio ambiente;
- b) investimentos e gastos com a preservação e/ou recuperação de ambientes degradados;
- c) investimentos e gastos com a educação ambiental para empregados, terceirizados, autônomos e administradores da entidade;
- d) investimentos e gastos com educação ambiental para a comunidade;
- e) investimentos e gastos com outros projetos ambientais;
- f) quantidade de processos ambientais, administrativos e judiciais movidos contra a entidade;
- g) valor das multas e das indenizações relativas à matéria ambiental, determinadas administrativa e/ou judicialmente;
- h) passivos e contingências ambientais.

Esta norma surge no cenário onde a sociedade busca por informações além do alcance de resultados financeiros, norteando as entidades a um maior alcance informacional como o social e o ambiental.

## **3. O CASO MAGAZINE LUÍZA S/A: DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA E ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Serão abordados os procedimentos metodológicos, bem como a qualificação e o recorte do estudo de caso, onde o perfil do pesquisado é destacado e associado à geração e distribuição de riqueza.

### **3.1. Procedimentos Metodológicos**

Pesquisa de abordagem qualitativa, objetivos exploratórios, utilizando estratégia de estudo de caso, de natureza descritiva, segundo a classificação de Gil (2002).

A coleta de dados foi realizada através de busca na internet sobre as demonstrações contábeis dos anos de 2015 a 2019, no qual foi realizada a análise e extração de informações geradas, que orientou e direcionou a distribuição de riqueza, a fim de alcançar o objetivo da pesquisa.

### **3.2. Qualificação E Recorte Do Estudo De Caso**

O Magazine Luiza foi fundado em 16 de novembro de 1957, em Franca-SP, quando o casal Sr. Pelegrino José Donato e Dona Luiza Trajano Donato adquiriram uma pequena loja de presentes, chamada na época de A Cristaleira. O nome Magazine Luiza surgiu após um concurso cultural de rádio realizado com os próprios clientes.

Hoje com mais de 1.330 lojas, 17 centros de distribuição e 3 escritórios, espalhados por 16 estados brasileiros, a companhia figura entre os maiores varejistas do País, oferecendo produtos para a casa da família brasileira, onde o cliente quer e do jeito que ele quer, por meio de multicanais como lojas físicas, lojas virtuais, televendas, e-commerce e até nas redes sociais, com o Magazine Você.

Os principais produtos comercializados pela empresa estão nos setores de móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, hobby e lazer, informática e telefonia. No site há um mix mais amplo do que nas lojas físicas, contando com cerca de 44 mil modelos de produtos. Em agosto de 2013, a partir da aquisição da Campos Floridos, detentora do site Época Cosméticos, o Magazine Luiza passou a oferecer também produtos de beleza aos seus clientes.

Em 2018, o Magazine Luiza realizou a aquisição do grupo Netshoes (Netshoes, Zattini e Shoestock).

Crescer de forma sustentável, mantendo o espírito inovador, respeitando as pessoas e buscando o desenvolvimento do país, fez o Magazine Luiza se tornar uma referência nacional e internacional em gestão empresarial. É desta forma que a empresa pretende continuar expandindo-se nos próximos anos.

### **3.3 Informações geradas pelo Magazine Luíza S.A: Análise e interpretação dos dados.**

Os resultados e análises são apresentados em forma de tabelas. Tabelas de 1 a 5, indicando a distribuição da riqueza a cada ano, no período de 2015 a 2019.

**Tabela 1 – Distribuição da Riqueza Magazine Luíza S.A ano de 2015**

DVA - Distribuição da Riqueza	2015	
	R\$	AV %
<b>Valor Adicionado Total a distribuir</b>	<b>R\$ 2.122.435,00</b>	<b>100%</b>
<b>Pessoal</b>	<b>R\$ 930.791,00</b>	<b>44%</b>
<b>Impostos Taxas e Contribuições</b>	<b>R\$ 355.883,00</b>	<b>17%</b>
<b>Remuneração de Capital de Terceiros</b>	<b>R\$ 901.366,00</b>	<b>42%</b>
<b>Remuneração de Capital Próprio</b>	<b>-R\$ 65.605,00</b>	<b>-3%</b>

Fonte: elaborado pela autora com base com base nas demonstrações contábeis

**Pessoal e encargos** – Analisando esse grupo, percebeu-se que o valor de R\$930.791,00 foi a maior distribuição da empresa, representando 44% de sua riqueza no ano de 2015.

**Impostos Taxas e Contribuições** – Esse item refere-se a pagamentos realizado ao Governo por meio de impostos, taxas e contribuições. Em 2015 essa distribuição corresponde a R\$355.883,00 representando apenas 17% da distribuição da riqueza, tonando o menor percentual apresentado pela empresa.

**Remuneração de Capital de Terceiros** – Esse grupo refere-se ao quanto a empresa pagou a terceiros. Composto por juros pagos, aluguéis e outros, essa distribuição em 2015 essa corresponde a R\$901.366,00, sendo assim 42% da distribuição da riqueza, alcançando ao segundo maior percentual apresentado na pela empresa.

**Remuneração de Capital Próprio** – Em 2015 a distribuição correspondeu -3% do total da riqueza.

**Tabela 2 – Distribuição da Riqueza Magazine Luíza S.A ano de 2016**

DVA - Distribuição da Riqueza	2016	
	R\$	AV %
<b>Valor Adicionado Total a distribuir</b>	<b>R\$ 2.784.023,00</b>	<b>100%</b>
<b>Pessoal</b>	<b>R\$ 941.562,00</b>	<b>34%</b>
<b>Impostos Taxas e Contribuições</b>	<b>R\$ 827.700,00</b>	<b>30%</b>
<b>Remuneração de Capital de Terceiros</b>	<b>R\$ 928.196,00</b>	<b>33%</b>
<b>Remuneração de Capital Próprio</b>	<b>R\$ 86.565,00</b>	<b>3%</b>

Fonte: elaborado pela autora com base com base nas demonstrações contábeis



**Pessoal e encargos** – Analisando esse grupo, percebeu-se que o valor de R\$941.562,00 foi a maior distribuição da empresa, representando 34% de sua riqueza no ano de 2016.

**Impostos Taxas e Contribuições** – Essa distribuição corresponde a R\$827.700,00 representando 30% da distribuição da riqueza, tonando o segundo menor percentual apresentado pela empresa.

**Remuneração de Capital de Terceiros** – Essa distribuição em essa corresponde a R\$928.196,00 sendo assim 33% da distribuição da riqueza, alcançando ao segundo maior percentual apresentado na pela empresa.

**Remuneração de Capital Próprio** – Em 2016 a distribuição correspondeu R\$86.565,00, totalizando 3% do total da riqueza. Já em crescimento em relação ao ano anterior que ficou negativo.

**Tabela 3 – Distribuição da Riqueza Magazine Luíza S.A ano de 2017**

DVA - Distribuição da Riqueza	2017	
	R\$	AV %
<b>Valor Adicionado Total a distribuir</b>	<b>R\$ 3.526.574,00</b>	<b>100%</b>
<b>Pessoal</b>	<b>R\$ 1.088.793,00</b>	<b>31%</b>
<b>Impostos Taxas e Contribuições</b>	<b>R\$ 1.201.874,00</b>	<b>34%</b>
<b>Remuneração de Capital de Terceiros</b>	<b>R\$ 846.885,00</b>	<b>24%</b>
<b>Remuneração de Capital Próprio</b>	<b>R\$ 389.022,00</b>	<b>11%</b>

**Fonte:** elaborado pela autora com base com base nas demonstrações contábeis

**Pessoal e encargos** – Analisando esse grupo, percebeu-se que o valor de R\$1.088.793,00 foi a segunda maior distribuição da empresa, representando 31% de sua riqueza no ano de 2017.

**Impostos Taxas e Contribuições** – Essa distribuição corresponde a R\$1.201.874,00 representando 34% da distribuição da riqueza, tonando o maior percentual apresentado pela empresa.

**Remuneração de Capital de Terceiros** – Essa distribuição em essa corresponde a R\$846.855,00 sendo assim 24% da distribuição da riqueza, alcançando ao segundo menor percentual apresentado na pela empresa.

**Remuneração de Capital Próprio** – Em 2017 a distribuição correspondeu R\$389.022,00 totalizando 11% do total da riqueza.

**Tabela 4 – Distribuição da Riqueza Magazine Luíza S.A ano de 2018**

DVA - Distribuição da Riqueza	2018	
	R\$	AV %
<b>Valor Adicionado Total a distribuir</b>	<b>R\$ 4.837.427,00</b>	<b>100%</b>
<b>Pessoal</b>	<b>R\$ 1.356.657,00</b>	<b>28%</b>
<b>Impostos Taxas e Contribuições</b>	<b>R\$ 2.088.429,00</b>	<b>43%</b>
<b>Remuneração de Capital de Terceiros</b>	<b>R\$ 794.912,00</b>	<b>17%</b>
<b>Remuneração de Capital Próprio</b>	<b>R\$ 597.429,00</b>	<b>12%</b>

Fonte: elaborado pela autora com base com base nas demonstrações contábeis

**Pessoal e encargos** – Analisando esse grupo, percebeu-se que o valor de R\$1.356.657,00 foi a segunda maior distribuição da empresa, representando 28% de sua riqueza no ano de 2018.

**Impostos Taxas e Contribuições** – Essa distribuição corresponde a R\$2.088.429,00 representando 43% da distribuição da riqueza, tonando o maior percentual apresentado pela empresa.

**Remuneração de Capital de Terceiros** – Essa distribuição em essa corresponde a R\$794.912,00 sendo assim 16% da distribuição da riqueza, alcançando ao segundo menor percentual apresentado na pela empresa.

**Remuneração de Capital Próprio** – Em 2018 a distribuição correspondeu R\$597.429,00 totalizando 12% do total da riqueza.

**Tabela 5 – Distribuição da Riqueza Magazine Luíza S.A ano de 2019**

DVA - Distribuição da Riqueza	2019	
	R\$	AV %
<b>Valor Adicionado Total a distribuir</b>	<b>R\$ 6.076.346,00</b>	<b>100%</b>
<b>Pessoal</b>	<b>R\$ 1.842.369,00</b>	<b>30%</b>
<b>Impostos Taxas e Contribuições</b>	<b>R\$ 2.514.795,00</b>	<b>42%</b>
<b>Remuneração de Capital de Terceiros</b>	<b>R\$ 797.354,00</b>	<b>13%</b>
<b>Remuneração de Capital Próprio</b>	<b>R\$ 921.828,00</b>	<b>15%</b>

Fonte: elaborado pela autora com base com base nas demonstrações contábeis

**Pessoal e encargos** – Analisando esse grupo, percebeu-se que o valor de R\$1.842.369,00 foi a segunda maior distribuição da empresa, representando 30% de sua riqueza no ano de 2019.

**Impostos Taxas e Contribuições** – Essa distribuição corresponde a R\$2.514.795,00 representando 41% da distribuição da riqueza, tonando o maior percentual apresentado pela empresa.

**Remuneração de Capital de Terceiros** – Essa distribuição em essa corresponde a R\$797.354,00 sendo assim 13% da distribuição da riqueza, alcançando ao menor percentual apresentado na pela empresa.

**Remuneração do Capital Próprio** – Em 2019 a distribuição correspondeu R\$921.828,00 totalizando 15% do total da riqueza.

Análise dos Resultados

Ao analisar a DVA da empresa Magazine Luiza S/A nos anos de 2015/2019, percebeu-se que o governo é o maior beneficiário da distribuição de riqueza, logo em seguida temos colaboradores como o segundo maior beneficiário.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da avaliação da distribuição da riqueza gerada pela empresa Magazine Luíza S.A. nos anos de 2015 a 2019, pode-se alcançar o objetivo proposto, descrevendo os resultados da distribuição e pontuando elementos da cultura organizacional, relacionados a responsabilidade social.

Percebeu-se que o governo é o maior beneficiário da distribuição de riqueza. Com média de 37% da riqueza nos últimos 4 anos, com evidente crescimento em relação a 2015, onde infere-se a possibilidade de utilização de benefícios fiscais neste período.

O valor distribuído para pessoal e encargos nos últimos 4 anos ficou com a média de 31%, com significativa queda em relação a 2015 que foi de 44%, sendo o segundo maior beneficiário da distribuição da riqueza do Magazine Luíza S.A.

É notável que a empresa está reduzindo a distribuição para terceiros, como juros, aluguéis e outros, e ampliado a distribuição para o capital próprio, como dividendos, juros sobre o capital próprio e retenção de lucros.

A partir desta distribuição, infere-se como elementos da cultura organizacional voltados a responsabilidade social da empresa, são a valorização da remuneração do capital próprio em detrimento da valorização da remuneração do capital de terceiros. Valorização que foi sendo significativo crescimento nos últimos anos em relação ao ano de 2015.

A remuneração de pessoal e encargos, como o segundo maior beneficiário, se traduz no valor que dá a mão de obra, ao recurso operacional e intelectual.

E a distribuição ao governo, como o maior beneficiário se dá como um elemento compulsório da cultura organizacional voltada a responsabilidade social.

Cenários que indicam o olhar social da empresa pela perspectiva informacional da contabilidade, por meio da elaboração e divulgação da DVA, bem como divulgando informações de geração e distribuição da riqueza conforme pontua a NBC T 15.

A pesquisa se limita ao estudo de caso, portanto para aprofundamento de resposta ao objetivo, sugere para próximas pesquisas, apurar as informações relacionadas na NBC T 15, como: Recursos Humanos; A interação da entidade com o ambiente externo; A interação com o meio ambiente, além da geração e distribuição da riqueza.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, S. C. P. (2012). **A importância dos fluxos de caixa na análise da solvência, liquidez e viabilidade das empresas**. (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

BRASIL. **Conselho Federal de Contabilidade**. Resolução CFC 1.138/08 - NBC TG 09.

BRASIL. **Conselho Federal de Contabilidade**. Resolução CFC 1.003/04 - NBC TG 15.

BRASIL. **Conselho Federal de Contabilidade**. Resolução CFC 22/12/2017- NBC TG 26.

DE LUCA, M. M. M. et.al. **Demonstração do valor adicionado**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ETHOS, INSTITUTO. **Website**. Disponível em:<http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WM7vytLyvIU> Acesso em 15 julho 2020.

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

Iudícibus, Sérgio et al. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, Ivo Soares. **Administração de sistema de informação**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

REIS, Arnaldo Carlos Rezende. **Demonstrações Contábeis: Estrutura e Análise**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Ângelo. **Administração de sistema de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

---

## O PAPEL DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS NA RELAÇÃO COM AS MARCAS

João Paulo de Faria  
Joaofaria212@outlook.com

Rafael Gonçalves  
rafael@inforplas.com.br

Sílvia Alonso y Alonso Bittar Cunha  
silviabittar@yahoo.com.br

### 1. INTRODUÇÃO

Em razão da influência das redes sociais sobre as pessoas, criou-se uma nova forma de se fazer marketing nas redes sociais. Observando que as pessoas gostam de postar ou comentar sobre serviços ou produtos adquiridos, as empresas perceberam que essas publicações começaram a ter uma interação grande com outras pessoas (seguidores) e que ali, poderia haver um modelo interessante de marketing digital, que bem direcionado, poderia contribuir para captação de novos clientes e expandir a marca.

Outro aspecto que chamou atenção, foi que a partir desta adesão de seguidores ocorreu também o crescimento do número de influenciadores digitais interagindo com produtos e serviços.

Sendo assim, estes fatos despertaram o interesse de pesquisar este novo conceito de marketing a que se refere o tema deste artigo. Neste contexto, o objetivo do artigo é compreender o crescimento do marketing digital e papel dos influenciadores digitais como um dos canais do marketing digital.

A metodologia utilizada para construção deste artigo foi, quanto aos fins a pesquisa explicativa, que permitiu maior familiarização e entendimento sobre o tema. Quanto aos meios utilizou-se a pesquisa bibliográfica em livros, e-books, artigos e sites, bem como, a utilização de um estudo de caso que tem o caráter de profundidade e detalhamento.

O artigo contextualiza e conceitua sobre o marketing digital, em seguida sobre o papel dos influenciadores digitais e a relação dos mesmos com as marcas. Por fim apresenta o estudo de caso de uma *Digital Influencer*.

### 2. MARKETING DIGITAL

Não é difícil compreender o que é marketing digital, essa estratégia é uma das ferramentas do marketing e está relacionado ao ambiente digital. Para BENETTI (2020), o marketing digital utiliza canais como redes sociais, e-mail marketing e sites. O ambiente web permite que as empresas se

aproximem com rapidez e agilidade do público alvo, e a qualidade da comunicação é muito importante para que a utilização destes canais tenha efetividade.

O marketing digital possui várias utilidades e está presente na vida das empresas, auxiliando e fortalecendo as marcas no mercado, melhorando o relacionamento com o cliente e ajudando micro e pequenas empresas a se desenvolverem. De acordo com o BENETTI (2020), o marketing digital pode ajudar microempresas, empresas de pequeno, médio e grande porte a conquistarem mais oportunidades de negócio.

Atualmente, o marketing digital é considerado uma das estratégias de negócios e que traz benefícios para as empresas. Para PATEL (2020) o Marketing Digital é um conjunto de estratégias com o objetivo de gerar resultado *online* e *off-line* para empresas, marcas e pessoas. O Quadro 1 esclarece como a estratégia de marketing digital pode contribuir com a estratégia de marketing da empresa e exemplifica as ações táticas e operacionais para realiza-lo, bem como, quais tecnologias e plataformas poderão ser utilizadas.

**Quadro 1 - O Marketing e a Internet**

Estratégia de marketing	Estratégia de marketing digital	Ações táticas e operacionais	Tecnologias e plataformas empregadas atualmente
Comunicação corporativa Relações públicas	Marketing de conteúdo	Geração de conteúdo Marketing de busca	Blogs SEO/SEM
Marketing de relacionamento	Marketing nas mídias sociais	Ações em redes sociais Ações com blogueiros	Orkut, Twitter, Facebook, You Tube, LinkedIn, et
Marketing direto	E-mail marketing	Newsletter Promoções Lançamentos	E-mail SMS
Publicidade e propaganda Marketing de guerrilha	Marketing viral	Postagem de vídeos, animações e músicas Publicações de widgets	Redes sociais You Tube Widgets virais
Publicidade e propaganda Branding	Publicidade On-line	Banners Podcast e vedocast Widgets Jogos On-line	Sites e blogs Mídias sociais Google AdWords
Pesquisa de mercado Branding	Pesquisa On-line	Busca e clipping Monitoramento de marca Monitoramento de mídias	Google Redes sociais Clipping

Fonte: Adaptado TORRES, 2009 p. 69.

Segundo Torres *et al.* (2009, p. 72-79 *apud* CRUZ E SILVA, 2014, p.4) o marketing digital deve ser composto por sete estratégias:

- Marketing de conteúdo: conteúdo publicado em um site, visando torná-lo visível na internet e atraente ao consumidor;
- Marketing nas mídias sociais: as mídias sociais são sites na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, interação social e o compartilhamento de informações em diferentes formatos;
- Marketing viral: envio de uma mensagem na internet de uma pessoa a outra, visando à transmissão de uma mensagem de marketing;
- E-mail marketing: as empresas adaptaram a velha mala-direta ao e-mail formando esse tipo de ação estratégica, procurando garantir que a mensagem de fato atinja o consumidor;
- Publicidade on-line: iniciou-se a partir de banners publicados em sites, atualmente os banners ganharam animação, interação, som, vídeo e outros recursos;
- Pesquisa on-line: a pesquisa é à base da atividade de marketing, sendo que a pesquisa on-line pode ser apoiada por programas de computador, como os spiders;
- Monitoramento: é a ação estratégica que integra os resultados de todas as outras ações estratégicas, táticas e operacionais.

Ao contrário do que a maioria das pessoas pensam, o marketing digital não nasceu recentemente com o aumento dos usuários da internet e com o crescimento de vendas pelo e-commerce, essa estratégia existe há mais de 100 anos, quando o físico italiano Guglielmo Marconi criou o rádio. De acordo com PATEL (2020), Guglielmo foi o primeiro a criar meio de divulgação, em 1896, ele foi a primeira pessoa a realizar uma transmissão pública com sinais wireless. O cofundador da Neil Patel complementa que pouco tempo após essa primeira demonstração, realizada na Inglaterra, a invenção de Marconi possibilitou a transmissão de sinais em Código Morse através do mar, em águas abertas.

No entanto, o efeito não foi imediato, levou um tempo para o rádio trazer benefícios que representariam a influência que se tem atualmente das redes sociais comparado a tecnologia da época. De acordo com PATEL (2020) o rádio, como tecnologia, levou mais 10 anos para alcançar o grande público. Como pode-se imaginar, o seu potencial para vender os mais variados produtos e serviços foi descoberto muito rápido.

O autor destaca o momento em que a divulgação pelo rádio trouxe resultados significativos para o surgimento do marketing digital, quando relata que a primeira transmissão de rádio ao vivo foi de uma performance de ópera no MET–Museu Metropolitano de Arte, em Nova York.

Portanto, com o passar do tempo o marketing se fez presente em vários outros canais de comunicação, desde o rádio até as redes sociais que se tornaram hábito comum no dia a dia das pessoas do século 21. Com a diversificação dos canais de divulgação tornou-se mais fácil divulgar produtos ou informações, por este motivo, as empresas devem buscar compreender o

impacto desta evolução e assim, explorar as diversas ferramentas digitais para ampliar a experiência com seu público alvo, como explica Castells apud Vaz (2012, p. 47):

A internet é o tecido de nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, em nossa época a internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto a um motor elétrico em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana.

Os influenciadores digitais também relacionados ao marketing digital. Esse novo canal digital também pode fazer parte das estratégias das empresas contribuindo para divulgação da marca e no relacionamento com os consumidores. Através de pessoas que têm influência nas mídias digitais, as empresas buscam levar uma experiência positiva do cliente com a marca. A seguir, será possível conhecer um pouco mais sobre os Influenciadores Digitais, *Digital Influencers* no inglês.

### 3. INFLUENCIADORES DIGITAIS

Influenciadores, como o próprio nome diz, são pessoas que tem a capacidade de levar alguém a mesma ideia, que tem alguma espécie de influência sobre algo ou alguém. Neste contexto, digital está relacionado a sistemas, dispositivos de transmissão, processamento ou armazenamento de sinais digitais.

Porém, ao fazer referência aos influenciadores digitais SILVA; TESSAROLO (2016) citam que o termo se refere as pessoas que se destacam nas redes e que possuem a capacidade de mobilizar um grande número de seguidores, pautando opiniões e comportamentos e até mesmo criando conteúdos que sejam exclusivos.

O influenciador digital não surgiu agora, há algum tempo atrás as pessoas ouviam muito se falar dos blogs, onde se expressavam opiniões que interagiam com muitas pessoas, assim influenciando outras, tanto em conceitos, quanto a pensamentos. De acordo com KARHAWI (2017) pode se entender que com a chegada dos aplicativos, as pessoas não se restringiram apenas nos blogs, mas começaram a se alternar em vlogs, vídeos no Youtube. Contudo, o surgimento de novos aplicativos abriu as portas para um novo formato de interação social. Para TERRA; SAAD (2018) Influenciador digital, formador de opinião online, produtor de conteúdo, *creator, youtuber, blogueiro, vlogger* são alguns dos termos usados na literatura, academia e também na mídia em geral para designar o usuário que produz conteúdo no ambiente digital, sobretudo em plataformas de sociais ou em suas propriedades digitais (site, blog), podendo ou não ganhar dinheiro com tal produto.



Sendo assim, o que mudou atualmente foi a quantidade de redes sociais, que com o aumento de novos usuários, elevou seu nível de influência a outro patamar. É importante contextualizar o que é influência, que segundo Piza *et al.* (2016, p. 12) existem aspectos em comum na literatura das Ciências Sociais sobre as definições de influência – a indicação de posição de vantagem não hierárquica entre os protagonistas de uma relação de influência; o contexto social e interacional dos protagonistas.

O segmento que era antes direcionado mais aos famosos, atualmente abrange todo tipo de pessoa, desde que tenha números de seguidores consideráveis. De acordo com a NEGÓCIOS SC (2020), antes, a esfera de poder era limitada a celebridades, quem estava sob os holofotes. De repente, as redes sociais, desde as mais conhecidas, como Facebook, Twitter e YouTube, até fenômenos recentes, como TikTok, permitiram alçar novas figuras à atenção pública.

É precioso destacar o aumento de novos usuários para compreender o porquê de os influenciadores ter crescido tanto nos últimos anos, assim, instigando as empresas a olharem com mais atenção para esse mercado. Conforme NEGOCIOS SC (2020), foi tudo muito rápido. De 78,3 milhões de usuários de redes sociais no Brasil em 2013, esse número saltou para 140 milhões em 2019. A audiência estava ali, cada vez maior, e as marcas entraram no embalo do marketing de influência.

De acordo com SANTOS (2018) os canais mais utilizados atualmente pelos influenciadores digitais são: Instagram, YouTube, Facebook, LinkedIn. O primeiro se destacou ainda mais após ser vendido ao Facebook em 2012. Com a criação dos *stories*, essa ferramenta passou a ser utilizada pelos *influencers* de modo mais interativo com seus seguidores. Para SANTOS (2018), com a possibilidade de adicionar diferentes filtros, *hashtags* e, até mesmo, realizar compras, o Instagram é a ferramenta queridinha entre os influenciadores digitais.

O Facebook ainda é a rede social mais popular do mundo, segundo (SANTOS, 2018), essa rede social ainda é a mais utilizada pelos influenciadores, além disso, é a ferramenta que mais é focado em negócios, oferecendo modelos de publicidade e possibilidades de entretenimento. O YouTube traz algumas vantagens, entre elas, o engajamento dos usuários e possibilidades maiores de renda. “As maiores vantagens desse canal para os *influencers* estão no engajamento dos usuários, na possibilidade de desenvolver conteúdos patrocinados e, principalmente, ter uma boa remuneração com a publicação de materiais audiovisuais.” (SANTOS, 2018)

Por último, a ferramenta com maior quantidade de influenciadores está o LinkedIn, que de acordo com (SANTOS, 2018) é um local sempre com informações atualizadas, por lá os influenciadores publicam suas experiências, provêm debates e criam experiências.

Através dessas ferramentas os influenciadores tem como papel provocar interesse no público. Para Li et al (2011, *apud* FERREIRA, 2018, p.31) o papel dos influenciadores tem como principal meta provocar consciencialização acerca de determinados temas, assinalando os benefícios de certos itens/serviços dentro da comunidade social onde se enquadram.

Os influenciadores assumem um papel de relevância na fase de experimentação, ao utilizar um produto, ele leva ao consumidor uma certa segurança na hora da compra do produto ou na contratação de um serviço.

Com o aumento de usuários no Brasil, as pessoas passaram a divulgar seus produtos sem saber que isso era um negócio, começaram a procurar empresas para divulgação e as empresas também procurarem pessoas com números consideráveis de seguidores para divulgar sua marca, sabendo que esses novos influenciadores possuíam uma influência considerável. De acordo com Yahya (2019) a pesquisa do Ibope mostrou que 52% dos brasileiros acompanham os influenciadores atentamente, reforçando que os números vão a grandes níveis. Metade (50%) afirma que se sente influenciada em relação aos produtos e serviços que essas personalidades indicam nas plataformas.

Existe atualmente uma procura considerável de influenciadores por parte das empresas, extremamente interessadas em divulgarem suas marcas, pois o aumento de venda por esta influência vem chamando a atenção do mercado. Uma estratégia de marketing digital que cada vez mais vem dando resultados satisfatórios, tanto para micro ou grandes empresas, o alcance da sua marca é ampliado, se tornando muito importante para o desenvolvimento. De acordo com SILVA e TESSAROLO (2016, p.8), saber investir nessas novas celebridades da rede é um passo importante para as marcas que desejam dialogar com a nova geração de consumidores e consolidar sua marca neste nicho. Sendo assim, é necessário entender a relação entre as marcas e os influenciadores, com o objetivo de fazer um fazer uma escolha assertiva em relação ao digital influencer.

### **3.1. Relação Do Influenciador Digital Para As Marcas**

Geralmente, os influenciadores não expõem marcas ou objetos com rótulos sem serem pagos para isso, ou seja, não é um serviço gratuito quando um “influencer” expõe uma marca ou até mesmo uma opinião em suas redes sociais, existe uma relação profissional por trás de toda propaganda gerada por essas pessoas. Sabendo disso, as empresas estão investindo cada vez mais nesse segmento, pois há um alcance significativo da sua marca, já que muitos desses influenciadores possuem seguidores de várias regiões do país, muitos até mesmo do mundo todo, como os jogadores, modelos, entre outros.

Para MEIO&MENSAGEM (2016), estamos em uma época em que influenciadores digitais são tão (ou talvez mais) importantes para uma campanha quanto uma peça de 30 segundos no horário nobre da televisão aberta. Sabendo disso, as marcas estão investindo cada vez mais nesse canal do marketing digital. Contudo, qual a relação desses influenciadores para as marcas?

As empresas que optam por esse meio de divulgação de sua marca se deparam com um desafio, pois não sabem exatamente a maneira como o influenciador proporcionará o entretenimento informal para seus seguidores, não há fórmulas exatas para esse meio de divulgação, as pessoas que ocupam o cargo de influencers se beneficiam dessa ausência de regras, podendo produzir conteúdo da forma que consideram corretas sem normas e critérios dos veículos de comunicação tradicionais (revistas, jornais, televisão, rádio).

O influenciador, profissional ou não, é formador de opinião, direciona o valor da marca para seu público, podendo impactar de forma positiva, ou criando uma dúvida da veracidade do produto que está sendo divulgado, como comenta ZANETTE (2015, p. 20):

A opinião do influente é levada em conta por aqueles que o seguem, quando estes fazem suas escolhas mediante recomendações partidas do mesmo. No mais, indivíduos adotam certos comportamentos dos influentes, ainda que não haja recomendações por parte desses últimos, o que representa uma forma de influência por contágio.

Para os internautas, estes influenciadores assumem uma postura de doutrinação através da exposição de seus comportamentos divulgando suas próprias ideias e produtos nas redes sociais.

Conforme Keller et al. (1993, apud RAMINELLI, 2018, p. 7) a marca é constituída por dois elementos principais: a imagem e a consciência da marca. A imagem da marca é associada ao conjunto de lembranças que os consumidores possuem da marca, e a consciência da marca é o ato de reconhecer a marca.

Portanto, as marcas precisam escolher bem os influenciadores, já que, estas ficam na memória e consciência desses consumidores. Nesse sentido, o que ficará registrado na mente dos consumidores depende da maneira como o influenciador passará a mensagem e de como serão suas postagens, tendo em vista que, em boa parte dos casos, a plataforma de trabalho é o espaço pessoal, que por mais profissional que seja, expressa preferências do emissor da mensagem.

Quando uma marca procura uma pessoa influente com vários seguidores em seu perfil, ela deve levar em conta a relação do digital influencer com o produto ou serviço que será divulgado. Além disso, os hábitos e

comportamentos, estilo de vida que irão ser vinculados com a marca que está sendo divulgada. Deve-se levar em conta o fator externo às redes sociais, ou seja, a forma como o influenciador se comporta por trás das câmeras, se possui uma conduta ética, ou se costuma se envolver com polêmicas que prejudicariam a imagem da marca.

Ser influencer envolve responsabilidade, respeito e não só glamour, no estudo de caso a seguir será possível identificar melhor como se relacionam os influencers com as marcas, através de uma entrevista com uma influenciadora, mostrando de uma maneira real como tudo isso funciona.

#### 4. ESTUDO DE CASO

As empresas estão investindo cada vez mais nos canais digitais e a opção de divulgação com influenciadores digitais passou a ser uma tendência, sendo que eles trazem um alcance significativo para marca.

Através de entrevista, anexo A, realizada com uma influenciadora de 34 anos, moradora da cidade de Franca – SP, empresária, trabalhando na área comercial há 14 anos, foi possível entender melhor como é a relação comercial das marcas com os influenciadores. A princípio há um contato da empresa com o influenciador, o mesmo apresenta a sua *Mídia Kit* que é uma apresentação comercial do alcance das redes sociais que o influenciador utiliza. De acordo com a entrevistada, esse “kit” tem a função de apresentar e mostrar a atratividade para o anunciante, designando o público alvo, classe social, faixa etária, entre outros aspectos. Ela sempre deixa o seu e-mail disponível no perfil, mas 99% das empresas entram em contato pelo direct do Instagram. À partir deste contato, a influenciadora apresenta a sua *mídia kit* para o fechamento da parceria. De acordo com a entrevistada, algumas empresas pedem um teste da divulgação do seu produto ou serviço antes do fechamento do contrato.

As marcas e influenciadores precisam estar em contato constantemente, pois após a divulgação, a procura aumenta e muitos desses possíveis consumidores entrarão em contato com o influencer e não com a loja ou marca. Nesse sentido quando faz publicidade de algum produto, recebe muitos directs perguntando mais sobre o produto, valores e etc. Ela gosta de responder a todos, trabalhando na área comercial há 14 anos, sabe que conseguir uma ação do consumidor é extremamente difícil, então entra em contato com a loja, pega todas as informações que o seguidor pediu para repassa-las.

As relações entre as empresas e os influenciadores digitais precisa ser o mais transparente possível para se manter uma parceira sustentável para ambas as partes. Os influenciadores principalmente, precisa ser sincero com a empresa que o procurou para divulgar seu produto e dizer se

a eles se seu público possui o perfil para adquiri-lo. A influencer inteira que se não tem o perfil ou não utilizaria o produto oferecido, não seria verdadeiro de sua parte a divulgação, pois acredita que o público percebe quando se faz uma publicação por gostar do produto e quando faz só pela renda. Sendo assim, a mesma procura ser bem verdadeira nesse sentido, divulgando só os produtos e serviços que utiliza.

Outra questão a ser observada é que os influenciadores, mesmo que cercados de mídias e seguidores, também são pessoas normais, possuem suas opiniões pessoais como qualquer outra pessoa. Porém, existe o desafio de separar as opiniões pessoais para que não interfiram na propaganda realizada. A entrevistada diz ser uma tarefa muito difícil, pois quando o influenciador é contratado por uma marca ele, automaticamente, passa ser a imagem dela, pois acredita que sua imagem é a que o consumidor deseja ver, e por isso expressões pessoais devem ser controladas, para que não entrem em um conflito com o que está sendo divulgado aos consumidores.

Após o fechamento de um contrato, o influenciador deve monitorar os comentários do público, pois estes podem levar a marca que ele representa ao sucesso, ou pode acabar manchando a imagem do contratante. Um caso recente mostrou o quão grande é a responsabilidade de um influencer. Ocorreu quando uma blogueira fitness brasileira, perdeu milhares de seguidores e vários contratos após realizar uma festa em sua casa em plena pandemia.

Quanto as divulgações ao prazo das postagens gerarem resultados, a influencer digital entrevistada disse que quando divulga algo que tem a ver com a personalidade, com o dia a dia, o retorno é muito mais rápido. No entanto, tudo depende do produto, da empresa que está sendo divulgada e o quanto ela tem relação com o estilo de vida dos seguidores. Sendo assim, a influenciadora possui preferências de empresas, gosta de trabalhar com um público direcionado, pois facilita a comunicação, contudo, as empresas que a procuram para divulgação costumam compartilhar do seu perfil. No caso da entrevistada, 69% do público são mulheres, com a faixa etária entre os 25 a 44 anos.

A influencer destaca algo interessante em relação a como atrair os seus seguidores, parte mais difícil da profissão, fala que é necessário entender o que seu público deseja ver, identificando isso é a metade do caminho. Sendo assim, ela faz posts patrocinados com conteúdo que as pessoas irão gostar, para haver um maior engajamento e automaticamente atrair mais seguidores. Ela completa que ainda possui outra forma, que é através de sorteios, mas entende que conseguir aumentar esse público de forma orgânica, mesmo que lentamente, é sempre o melhor caminho.

Os influenciadores digitais prezam também pela sua imagem pessoal, e por isso são seletos quanto as marcas e produtos a serem

divulgados em seus meios de comunicação. O influenciador digital também deve se precaver para que as pessoas que o acompanham tenham certeza de que os produtos divulgados são realmente utilizados pela pessoa que o promove, por isso muitos *influencers* acabam usando produtos das empresas parceiras. Com uma experiência real do negócio é mais fácil compreender como são as relações entre marcas e influenciadores e também, observar de perto como funciona esse segmento tão comentado atualmente. Ser *digital influencer* é uma responsabilidade grande e precisa ser levada a sério.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo trouxe melhor entendimento sobre algo que está em evidência no mercado, que é a relação dos influenciadores digitais com as empresas e as marcas. Através de estudos, foi possível verificar o crescimento deste segmento, os motivos e por que esse assunto é tão comentado nos dias atuais. Contudo, verificou-se que o influenciador digital está inserido no marketing digital e participa diretamente de uma de suas ferramentas de divulgação, que são as redes sociais. O estudo procurou entender o que se tratava o marketing digital no mercado de trabalho, com pesquisas foi possível chegar a uma conclusão que marketing digital é uma estratégia e utiliza canais como as redes sociais, por exemplo. Como um novo modelo, os influenciadores ganharam força nas redes sociais através de divulgações, recrutaram cada vez mais seguidores atraindo olhares das marcas para propaganda e aumento de clientes.

O estudo teve como objetivo compreender o crescimento do marketing digital e papel dos influenciadores digitais como um dos canais do marketing digital. Como a tecnologia está sempre em desenvolvimento, o marketing digital se tornou um fator necessário para divulgação e interação com o público para as empresas. As redes sociais se tornaram uma das principais ferramentas para a comunicação e divulgação da marca e teve como apoio principal os *influencers*, que com divulgações de produtos e serviços, fez com que houvesse um aumento da procura dessas empresas. O papel do influenciador atualmente é importante, pois influencia uma massa de pessoas ao consumo, fazendo com que o mercado se desenvolva e marcas ganhem força. Com esse artigo foi possível compreender esses fatores, entender mais sobre o marketing digital, também um pouco mais sobre os influenciadores e como eles se interagem.

Este trabalho é relevante, pois evidencia um modelo que está em desenvolvimento e com certeza crescerá ao longo do tempo e com isso, trará grandes impactos na sociedade. Indicado não só para alunos de administração, esse estudo pode ser estudado por outras disciplinas, pois envolve a

sociedade, mostrando como as pessoas são influenciadas por pessoas em redes sociais e outros eventos importantes.

## REFERENCIAS

BENETTI, Rodolfo. **Marketing Digital em 2020: o que é e como funciona?** Orgânica Digital, 2020. Disponível em: <<https://www.organicadigital.com/blog/afinal-como-funciona-o-marketing-digital/>>. Acesso em: 04 de set. de 2020.

DA CRUZ, Cleide Ane Barbosa; DA SILVA, Lângesson Lopes. **Marketing digital: marketing para o novo milênio.** 2014.

DA SILVA, Cristiane Rubim Manzina; TESSAROLO, Felipe Maciel. **Influenciadores digitais e as redes sociais enquanto plataformas de mídia.** XXXIX Intercom, São Paulo–SP, 2016.

NEGOCIOS SC, **Estudo: o marketing de influência no Brasil em dados.** Disponível em: <<https://negociossc.com.br/blog/estudo-o-marketing-de-influencia-no-brasil-em-dados>>. Acesso em: 04 de set. de 2020.

FERREIRA, Eduardo Aranha. **O Papel dos Influenciadores Digitais no processo de Intenção de Compra dos Seguidores.** 2018. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social.

KARHAWI, Issaaf. **Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão.** *Communicare*, v. 17, p. 46-61, 2017.

PATEL, Neil. **Marketing Digital: O Que É, Como Fazer e Estratégias.** Neil Patel, 2020. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/como-fazer-marketing-digital-o-guia-passo-a-passo/>>. Acesso em: 29 de ago. de 2020.

MEIO&MENSAGEM, **Por que investir em influenciadores digitais?** São Paulo, 23 jun. 2016. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2016/06/23/por-que-investir-em-influenciadores-digitais.html>> Acesso em: 12 de set. de 2020

RAMINELLI, Lorena de Fátima Pedrosa et al. **Escolha de marca: O papel do influenciador digital.** 2018.

SANTOS, Renato. **Quais as mídias usadas pelos influenciadores digitais?** Post2B, 2018. Disponível em: <<https://blog.post2b.com/2018/11/06/quais-sao-as-midias-usadas-pelos-influenciadores-digitais>>. Acesso em: 12 de set. de 2020.

TERRA, Carolina Frazon; SAAD, Elizabeth. **Influenciador Digital: Esse papel pode ser das organizações?** Comunicon, 7º Encontro de GTs de pós-graduação, 2018.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec Editora, 2009.

YAHYA, Hanna. **Maioria dos internautas brasileiros segue influenciadores digitais, diz Ibope.** Poder 360, 2019. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/economia/majoria-dos-internautas-brasileiros-segue-influenciadores-digitais-diz-ibope>>. Acesso em: 05 de set. de 2020.

ZANETTE, M. **Influência digital: O papel dos novos influentes no consumo.** 1 ed. Curitiba: Appris, 2015

## **ANEXO A**

### **ENTREVISTA COM UMA INFLUENCER DIGITAL DA CIDADE FRANCA-SP**

#### **Perguntas:**

- 1- Como uma marca procura o influenciador para divulgação de seus produtos?
- 2- Qual a relação entre o influenciador e a marca após o primeiro contato? Existe uma parceria informal, ou apenas profissional?
- 3- Qual o impacto gerado à marca após as divulgações? Existe muita procura através do influenciador ou as pessoas vão diretamente a marca divulgada?
- 4- Como separar as opiniões pessoais para que não interfiram no marketing realizado?
- 5- As divulgações geram resultados após quanto tempo desde a primeira postagem?
- 6- As marcas te procuram com foco em algum público alvo? Se sim, qual?
- 7- Como o influenciador consegue atrair seguidores para seu perfil?
- 8- Você já recusou algum tipo de divulgação? Se sim por quê?
- 9- O impacto de suas divulgações afeta nos seus hábitos pessoais?
- 10- Para o influenciador é interessante ampliar a diversidade de produtos divulgados mesmo que não sigam uma linha de correlação?



---

## OS BANCOS MÚLTIPLOS, COMERCIAIS E DE INVESTIMENTOS E A TECNOLOGIA

Ana Flávia Natal

Laiz Crecchi

Maria Gabriela Zago Pagotti

Edna Maria Campanhol

### 1. INTRODUÇÃO

Ao contrário do que dizem alguns teóricos, a palavra “banco” não é de origem franco-germânica ou saxônica, mas deriva do italiano (PURIFICAÇÃO, 1983, p.44). A palavra italiana *monte* denominou as primeiras instituições financeiras que conhecemos e assim mais tarde, pela influência da língua germânica na Itália, a palavra inglesa *bank*, que significa *monte*, passou a ser usada simultaneamente com *monte*. Com o passar do tempo o termo *bank* passa a ser traduzido ao italiano como banco e acaba sendo escolhido para identificar a instituição creditícia

Purificação (1983 apud DODSWORTH, 1971, p.44) destaca que uma das primeiras finalidades da instituição financeira foi a de captar recursos para o governo, para assim custear as despesas públicas ou manter sob guarda os depósitos de valores recebidos por donativos de caridade, que foi o caso que ocorreu na cidade de Veneza em 1171.

Os gerentes recebiam o nome de comissários, pois eram encarregados de gerenciar os bancos, além da guarda dos recursos, promoção da transferência de titularidade dos valores, pagamento de dividendos, entre outras. Os comissários ficavam nos escritórios que serviam para o desempenho dos serviços prestados.

Os montes, entretanto, diferiam em muitos aspectos, sobretudo para com o crédito das instituições que vieram a ser chamadas “bancos” propriamente ditas, ou seja, daquelas instituições que desempenham, efetivamente, o papel de compradores de recursos (moeda) e fornecedores de crédito (PURIFICAÇÃO, 1983, p. 45).

Em sua fase mais primitiva a característica essencial dos bancos era os subscritores adiantarem o dinheiro, como uma forma de empréstimo, produzindo então a absoluta propriedade dos recursos pela instituição creditícia. Em troca do dinheiro adiantado, quem recorria ao crédito recebia um certificado e promessa de recebimento do valor que foi entregue com juros. Tanto a promessa como o certificado poderiam ser transferidos de titularidade. Com isso a teoria da atividade bancária ficou reduzida no entendimento de que o banco apenas poderia criar crédito até o valor que foi recebido em depósito e

não mais que isso. Já os bancos modernos, mais especificamente os bancos comerciais, possuem uma atividade de negócio própria, que não possui restrições à guarda de moeda, sendo possível ocorrer o desenvolvimento do processo de compra e venda de moeda (PURIFICAÇÃO, 1983, p.45).

O Banco Comercial, possivelmente uma das primeiras manifestações entre as diversas modalidades de instituição de crédito que comporta o Sistema Financeiro Nacional, desempenha importante papel no desenvolvimento econômico e social da sociedade moderna (PURIFICAÇÃO, 1983, p. 44).

Ao passar dos anos as instituições financeiras foram se transformando e ocupando um papel fundamental na vida da sociedade. Antes apenas destinadas a captar recursos do Governo e donativos de caridade, hoje desempenham papel primordial dando suporte à agricultura, indústria e comércio através do seu mecanismo de criação de crédito, revelando assim o seu desempenho na sociedade moderna que consegue impulsionar a economia gerando empregos e desenvolvendo tecnologias.

Nos dias atuais as *fintechs* e os bancos digitais ajudam no dia a dia das pessoas e dos bancos, trazendo inovação e tecnologia para um sistema indispensável na vida da população.

Assim é necessário cada vez mais investimentos, mão de obra qualificada, tecnologia e inovações neste segmento. Pode-se observar que a evolução dos bancos durante os anos foi necessária para que chegássemos ao estágio que estamos – as pessoas são capazes de acessar sua conta, conseguirem empréstimos ou mesmo investirem em ações de empresas estrangeiras pelo celular, em qualquer lugar do mundo.

Trata-se de pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2002, p.44) “...é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Foi utilizada a abordagem qualitativa, com análise de conceitos e acompanhamento da evolução histórica do seguimento bancário, com base em novas tecnologias

## **2. AS MODALIDADES BANCÁRIAS – OS BANCOS COMERCIAIS, OS MÚLTIPLOS E OS DE INVESTIMENTOS**

### **2.1. Bancos Comerciais**

A principal característica do banco comercial é a capacidade de criar moeda, sendo a única que pode desenvolver esse papel dentre as instituições financeiras disponíveis no mercado, além de conseguir criar moeda através de suas operações de empréstimo, assim se destacando das demais instituições de crédito.

Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros – Art 17 da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 (BRASIL, 1964).

O banco comercial atua no mercado de prestações de serviços em larga escala e seu principal objetivo é captar e fornecer recursos financeiros em transações de curto a médio prazo. Pode atender pessoas físicas, como os trabalhadores, ou pessoas jurídicas, como empresas e indústrias, de maneira a atuar como um intermediário financeiro. O banco comercial só pode ser constituído através de uma sociedade anônima (S/A), ou seja, ele não pode ter um único dono e sim contar com uma gama de acionistas e é supervisionado pelo Banco Central do Brasil, de forma a garantir a integridade e cumprimento das leis estabelecidas.

Para atender a sua principal atividade que são as funções de crédito, o banco comercial necessita de recursos de terceiros que, adicionados aos recursos próprios, sejam capazes de atingir seu objeto social.

São considerados bancos comerciais as pessoas singulares ou coletivas de direito privado que tiverem por objeto exclusivo o exercício com fins lucrativos das atividades bancárias e das funções de crédito, sob forma de depósitos ou outras análogas, de disponibilidade monetária que empreguem, por sua conta própria e risco, em operações ativas de crédito a curto prazo ou outras que lhes sejam autorizadas pela lei (ADEGAS; GASPAR, 1973).

Os bancos devem atuar de forma que atendam seu objeto social, assim efetuando o desconto de títulos, realizando operações de abertura de crédito, simples ou em conta corrente, realização de operações especiais, inclusive as de crédito rural, câmbio e comércio internacional. Também é realizado a captação de depósitos à vista ou a prazo fixo, além da obtenção de recursos junto a instituições oficiais. A obtenção de recursos do exterior só deve ser feita quando for utilizada para repasse, além de efetuar operações acessórias ou prestação de serviços. Em resumo, podemos dizer que devido a diversidade das atividades que um banco comercial desempenha seu principal papel é captação e aplicação de recursos.

Ao observar a origem da atividade bancária percebe-se que seus princípios não sofreram grandes alterações e sim ocorreu o desenvolvimento de uma gama variada de alternativas de captação e aplicação de recursos, aumentando o número de operações que consistem na atividade bancária.

## 2.2. Bancos Múltiplos

Dentro do sistema financeiro brasileiro, existe uma grande variação de serviços oferecidos, dentre as instituições que oferecem os mais diversos serviços e produtos à população, a mais conhecida é banco múltiplo, que a partir da Resolução 1.524, de 21 de setembro de 1988 (BRASIL, 1988), foram estabelecidas normas para o funcionamento desse tipo de banco, podendo ser uma instituição pública ou privada, de economia mista e realizam operações ativas, passivas e acessórias de instituições financeiras diversas.

Esse tipo de banco oferece uma junção de vários serviços aos seus clientes, dentre eles podemos citar os serviços de abertura de conta corrente, poupança ou jurídica, empréstimo pessoal ou para capital de giro, empréstimo para aquisição de bens, financiamentos, diversos tipos de investimento, além de seguros.

“Banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão “Banco” - Art. 7º da Resolução CMN 2.099, de 1994. (BRASIL, 1994).

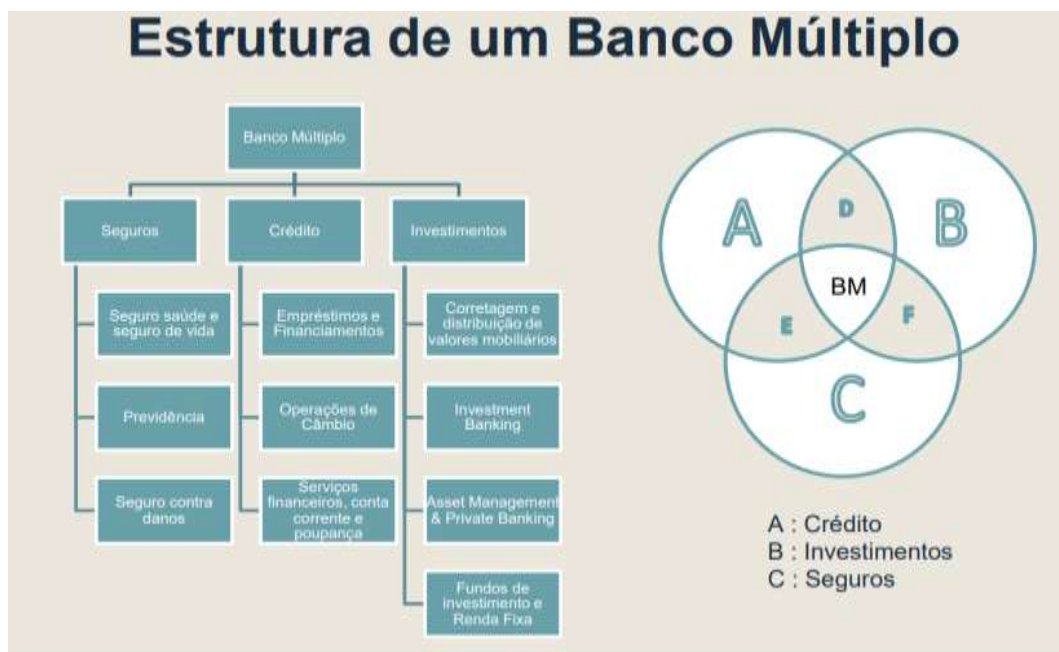
Ainda sobre a Resolução 1.524, muitos bancos comerciais, se tornaram bancos múltiplos, operando carteiras comerciais, isso fez com que eles fossem favorecidos com o encurtamento do prazo de contratação recursos via depósitos a curto prazo, diante da crescente inflação.

Esse tipo de banco é muito importante para a população, pois permite o desenvolvimento tanto do comércio como do país em si, ele ajuda na distribuição de renda da população, através da geração de crédito para a população e para as empresas e também pela facilidade das transações de pagamento entre as pessoas e empresas, como pelo pagamento de boletos, recebimento de salários, entre outros.

Além de facilitar a movimentação de recursos, os bancos múltiplos são agentes econômicos relevantes na compra e venda de títulos públicos e, conseqüentemente, no financiamento do Governo Federal.

Dessa forma, os bancos atuam como agentes diretos, que ajudam no crescimento da economia do país. Dentre os bancos múltiplos mais conhecidos no Brasil, estão o Banco Itaú, o Banco Santander, o Banco Bradesco, Banco do Brasil e o Banco Caixa.

**Figura 1 – Estrutura de um Banco Múltiplo**



**Fonte:** Edisciplinas USP

### 2.3. Bancos de Investimento

Esse tipo de banco, surgiu em 1929 nos Estados Unidos, após a crise na bolsa de Nova Iorque, houve a criação da lei que diferenciava os bancos comerciais dos bancos de investimento, afim de proteger os correntistas e seus depósitos. No Brasil, essa diferenciação só aconteceu em 1960.

Segundo o Banco Central do Brasil, “os bancos de investimento são especializados em operações de participação societária de caráter temporário, de financiamento de atividades produtivas e de administração de recursos de terceiros”.

De acordo com a Resolução 2.624, de 1999 (BRASIL, 1999), do Conselho Monetário Nacional, “Os bancos de investimentos devem ser constituídos como sociedades anônimas. Em sua denominação social, devem trazer a expressão “Banco de Investimento”.

Esse tipo de instituição financeira não pode oferecer conta corrente, assim como os bancos múltiplos, os seus recursos se dão por meio de depósitos a prazo, por exemplo, através da emissão de certificados de depósitos bancários ou recibos.

Dentre as formas mais conhecidas de obtenção de recursos são, empréstimo para capital de giro e fixo, emissão de valores ou títulos bancários, como Certificados de Depósito Bancário (CDB), Letra de Crédito Imobiliário (LCI), Letra de Crédito do Agronegócio (LCA), compra e venda de ações, através da bolsa de valores, pela administração de cotas dos fundos de

investimentos, depósitos interfinanceiros e repasses de empréstimos externos, emissão de debêntures, além da cobrança da taxa de administração dos clientes, pela administração do dinheiro dos seus clientes ou taxas de corretagem.

Os bancos de investimento também auxiliam, no lançamento de uma empresa na bolsa de valores (IPO).

### 3. A TECNOLOGIA E OS BANCOS DIGITAIS

Diante da evolução tecnológica, a cada dia mais existem novas inovações do mercado e no segmento bancário não pode ser diferente, especialmente, com o surgimento da internet, em 1969, nos Estados Unidos.

Segundo, SILVA (2001):

“Chamada de Arpanet, tinha como função interligar laboratórios de pesquisa. Naquele ano, um professor da Universidade da Califórnia passou para um amigo em Stanford o primeiro e-mail da história. Essa rede pertencia ao Departamento de Defesa norte-americano. O mundo vivia o auge da Guerra Fria. A Arpanet era uma garantia de que a comunicação entre militares e cientistas persistiria, mesmo em caso de bombardeio. Eram pontos que funcionavam independentemente de um deles apresentar problemas”.

A *internet* começou a ser utilizada em 1989, pelas universidades do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, porém só em 1995 começou a ser comercializada para todos.

No ano de 1995, as primeiras ofertas de serviços bancários – consultas, transferências, pagamentos, etc – através da rede mundial, o que atualmente denominamos Internet banking, já eram observadas nas organizações: Wells Fargo, Security First National Bank, Liberty Financial Cos. e Charles Schwab & Co. (SEYBOLD e MARSHAK, 2000; CHOU e CHOU, 2000).

O *Internet banking*, isto é, a utilização da *internet* para oferta de serviços bancários, é a principal inovação tecnológica incorporada aos serviços bancários na última década. Associado à demanda dos clientes por maior conveniência e ao interesse dos bancos por economia, precisão e automação, o *internet banking*, que no início era considerado apenas mais um canal para a distribuição de serviços bancários, “passou a estar no centro das discussões sobre a evolução e o futuro dos bancos” (DINIZ, 2004, p. 8).

O pioneiro em lançar o internet banking no Brasil, foi o Banco Bradesco que em 1995, lançou o seu primeiro site, “trazia a história da instituição, relatórios de administração, demonstrações financeiras, notícias, informações sobre produtos, serviços e tecnologia. Além disso, tratava das ações sociais desenvolvidas pela Fundação Bradesco. Os clientes internautas também podiam solicitar cartões de crédito” (DINIZ, 2006, p.26).

Após receberem muitos *e-mails* com pedidos para os clientes conseguirem acessar suas contas e fazerem pagamentos pelo site do banco, em 1996 foi lançado o *Internet banking* que tinha como principais:

“...as funcionalidades de consulta a saldos e extratos; solicitação de alteração de endereço, cópias de documentos e talões de cheques; agendamento de boletos de cobrança; investimento; transferência de fundos, entre contas dentro do próprio banco; e pagamento de contas” (DINIZ, 2006, p.27).

Os dados históricos a seguir decorrem de consultas nos sites dos respectivos bancos; no ano de 1998, foi a vez do banco do Brasil lançar o seu site com acesso ao *internet banking*.

No ano de 2000, o banco Bradesco espalhou vários equipamentos de acesso ao *internet banking* Bradesco instalado em locais públicos e nas principais Agências do Bradesco. Apelidado de O “*Web Point*” permitia que os clientes, que não possuem um computador pessoal, acessassem o Internet banking do banco, sem ter a necessidade de ir até uma agência do banco, ou ter que acessar sua conta por um computador não seguro.

Também em 2000 o banco Itaú, por meio da tecnologia WAP, lançou o seu primeiro tipo de acesso pelo celular, os clientes podiam visualizar o saldo da conta corrente e poupança, extrato; realizar a recarga do celular; consultar o limite e fatura do cartão de crédito; efetuar pagamentos, transferências entre contas e DOC para contas de terceiros; verificar posição consolidada de fundos, aplicação/resgate de fundos e consultar a posição de produtos financeiros e posição consolidada de ações.

Já em 2007, o banco também disponibilizou uma versão mais moderna, com a linguagem HTML, facilitando o acesso dos clientes que já tinham os conhecidos *smartphones*, com acesso à internet, para acessar todos os serviços do banco com ainda mais qualidade. Em 2008, o Itaú foi o primeiro banco a lançar uma solução especialmente criada para o *iPhone* para navegação via internet.

No início de 2009, o Itaú lançou um aplicativo para *iPhone*, *Android*, *Nokia* e para *Blackberry*, que agregou todas as funcionalidades de acesso à conta corrente.

Com o passar dos anos, a internet só foi se dissipando cada vez mais e tornando indispensável no nosso dia a dia atual.

Em 2018 o Banco Bradesco lançou a BIA, inteligência artificial do banco Bradesco. Um *chatbot* desenvolvido para oferecer atendimento imediato as respostas dos clientes. Criada a partir da plataforma de computação cognitiva Watson em parceria com a IBM, a inteligência artificial utilizada na BIA funciona com base no comportamento do usuário. A BIA também tem integração com o *Whatsapp*, um dos aplicativos mais utilizado pelos brasileiros.

Mais uma vez o banco, foi o pioneiro em lançar esse tipo de serviço para o seu cliente, assim como depósito de cheque por foto, via aplicativo do banco.

A Internet está transformando as práticas de negócio, no que se refere à relação com fornecedores e clientes, gestão, processo de produção, cooperação com outras empresas, financiamento, e valor das ações no mercado financeiro (CASTELLS, 2001).

Segundo a Febraban - a Federação Brasileira de Bancos, o celular é atualmente o canal preferido do brasileiro para fazer transações bancárias, o chamado *mobile banking*, com 34% das movimentações. Em segundo lugar está a *internet banking*, com 23% do total. Isso significa que, mais da metade das transações bancárias, no Brasil, tem sido resolvida pela internet.

Com o advento da tecnologia, seus avanços e o envolvimento da população, as transformações nas mais diversas áreas vêm se acentuando, e o sistema financeiro as acompanha. Este setor passa por adaptações constantes, desde o surgimento das trocas, à criação do papel moeda até a digitalização do dinheiro (BRETERNITZ *et. al.*, 2008).

Além desse aspecto, segundo Faria e Carrete, o século 20 marcado pela velocidade com que a tecnologia se desenvolveu, ou seja, basicamente pela velocidade dessa evolução. Porém, após 2008, essa evolução se caracteriza pelo surgimento de novos *players* altamente inovadores, produzindo uma série de novos aplicativos voltados para a entrega de serviços financeiros, concorrendo diretamente com os bancos, algo que nunca tinha ocorrido antes.

Os bancos digitais, também conhecidos como bancos virtuais, surgiram da necessidade de desburocratização do sistema bancário, que, por sua vez, resulta da má experiência do cliente descontente com o sistema e com todos os processos que o envolvem (BACEN 2020), que conseguiria, no máximo, trocar de banco para reverter qualquer situação.

Essas mudanças trouxeram consigo mais agilidade, segurança e transparência nas operações, combatendo transações ilegais e flexibilizando horários na realização de transações. Ainda são marcados pelas baixas taxas ou isenção delas, facilidade ao abrir uma conta, e inclusão financeira daqueles que possuem dificuldade e restrições para entrar no sistema. Um tipo recente de instituição financeira que surge para atender esse público são as denominadas *fintechs* (ROSA *et al.*, 2017).

Segundo o BACEN, atualmente, não existe um regime de regulamentação e funcionamento específicos aos bancos digitais. Dessa forma, são obrigados a se enquadrarem às exigências dos demais bancos para funcionarem como instituição bancária; regras essas dos bancos comercial ou de investimento ou, ainda, como banco múltiplo, autorizado a operar com pelo menos duas carteiras operacionais, devendo pelo menos uma delas ser carteira comercial ou de investimento.



No entanto, algumas instituições estão adotando modelos exclusivamente digitais, optando pela não abertura de agências ou postos de atendimento físicos. BACEN coloca ainda quais estratégias adotam:

"Usualmente, esses bancos oferecem abertura de conta simplificada, dispensa ou valor mais baixo de tarifas, maior transparência, melhor experiência do cliente e integração com outros serviços financeiros de natureza complementar ou até serviços não financeiros. Essa estratégia tem sido adotada tanto por grupos empresariais novos, adquirindo uma instituição financeira já autorizada ou entrando com o processo de autorização de uma nova instituição financeira, quanto por conglomerados financeiros já consolidados, que visam a uma maior inserção nesse nicho de mercado de negócio digital." (BACEN, 2020).

Com forte apelo mercadológico, eles chegaram para disputar um lugar no mercado de serviços bancários, baseado em promessas e conquistando um público jovem e fiel. Entretanto, ainda encontraram dificuldades para oferecer preços competitivos em determinados serviços, como o saque em terminais de autoatendimento, em razão do acesso diferenciado a estruturas. Entre os desafios descobertos, destacam-se ter capacidade extrair informações relevantes dos clientes, fazer análises mais complexas e agir de maneira informativa e proativa.

No Brasil, o mercado bancário vem evoluindo desde 1980 na busca por maior competitividade, segurança, melhoria dos processos e na digitalização da relação com os clientes. Esse desenvolvimento foi afetado pela inflação, desvalorização da moeda nacional frente ao dólar e descontrole fiscal (BACEN, 2019). Depois de seis planos econômicos frustrados, o Brasil finalmente conseguiu o controle da inflação e a estabilidade dos preços com a implantação do Plano Real em 1994. No entanto, após essa conquista, verificou-se uma incapacidade das instituições financeiras em promover espontaneamente e sustentar os ajustes necessários para sobrevivência nesse novo cenário.

Impulsionada por esta necessidade, a modernização do sistema financeiro nacional teve início em meados da década de 1990 através do PROER, Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, das mudanças legais e normativas introduzidas pelo BACEN e outros. Essas mudanças resultaram na redução da participação de bancos públicos, principalmente os estaduais, e uma concentração do mercado em grandes instituições, principalmente no setor privado (PAULA; MARQUES, 2006). Assim, houve grande concorrência entre bancos que os levaram a buscar melhoria contínua e eficiência nos processos.

#### **4. AS FINTECHS**

Segundo Rosa (2017, p.23), tendo em vista o cenário de forte instabilidade econômica que o Brasil apresentou nos últimos anos, é notável

que determinados setores apresentaram crescimento, sobretudo o de *startups* ligadas ao sistema financeiro, as *fintechs*.

O termo *fintech* foi criado por Bettinger, em 1972, a partir da união das palavras: *financeira* e *technology*, para conceituar utilização da tecnologia da informação na modernização dos sistemas e processos do setor bancário, visando somente a melhoria dos processos internos. Entretanto, com o aparecimento dos resultados positivos, isso se tornou realidade para todas as áreas das instituições financeiras. Mais tarde, em 2008, o termo voltou a ser utilizado, mas dessa vez relacionado a instituições que se propunham a desenvolver soluções inovadoras para a demanda de clientes insatisfeitos com as instituições financeiras tradicionais, definindo-as como parte de uma nova indústria financeira que aplica a tecnologia para aprimorar suas atividades (SCHUEFFEL, 2016).

Um estudo realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento mostra que as *fintechs* surgiram para atender o público jovem deixado pelas grandes instituições financeiras, que devido à sua grande burocracia e análises de crédito mais rigorosas, não se identifica com as organizações tradicionais. Além disso, destaca a modificação de normas de concorrência e competitividade, ampliando o acesso da população a um sistema financeiro mais democrático. Em termos de relacionamento, as *fintechs* se caracterizam pela transparência proporcionada pelo uso da tecnologia, da linguagem fácil e atrativa para o público jovem, além de redução de taxas e fatores como atendimento diferenciado, fácil e rápido (ROSA *et al.*, 2017).

Existem três fatores que permitiram às *fintechs* revolucionar o sistema bancário tradicional: avanço tecnológico, que possibilitou oferecer soluções avançadas que influenciam o comportamento do consumidor e suas expectativas; crise financeira global de 2008 e 2009, que abalou fortemente a opinião pública em relação ao sistema financeiro, levando os consumidores a adotarem novos produtos e serviços com novos modelos; regulação financeira, que após a crise financeira global de 2008 e 2009 se tornou muito mais pesada e restritiva. (DINARDO, 2016)

O BACEN (2020) a conceitua da seguinte forma:

*“Fintechs são empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios. Atuam por meio de plataformas online e oferecem serviços digitais inovadores relacionados ao setor”.*

Maier (2016) também define as *fintechs* como organizações que fazem uso de avanços tecnológicos e novos modelos de serviços na indústria financeira, oferecendo novas formas de negócios para os consumidores, tendo como foco competir com instituições financeiras através do uso de tecnologia para entregar valor superior.

Passos (2017) coloca *fintechs* como empresas que:

“Contemplam diversas premissas que vão contra o modelo organizacional tradicional e passam a englobar ideias e fundamentos da complexidade, fazendo bom uso de suas teorias e ferramentas para compreender o meio e seus agentes e para efetuar sua gestão, de forma a manter-se em sintonia com o mercado e cair ‘nas graças’ dos consumidores”.

Para inserir-se em tal categoria, é preciso ter suas operações por intermédio digital, ou seja, ausência de agências físicas como, por exemplo, o Nubank – operadora de cartões de crédito e banco digital. Dessa forma, enquadram-se no modelo de negócios digitais e/ou empreendedorismo digital. Ainda, para Weill e Woerner (2013), o modelo de negócios digitais vai além de simplesmente acessar e compartilhar informações porque deve buscar pela eficiência de conteúdo alinhada a informação, por meio de plataformas digitais.

A introdução dessas instituições no Sistema Financeiro Nacional (SFN) apresentam o potencial contribuição positiva à economia. Há a expectativa de que as *fintechs* de crédito e os bancos digitais aumentem a concorrência no sistema, por meio da expansão da oferta de produtos e serviços devido ao uso de recursos tecnológicos mais avançados e especializados. Adicionalmente, espera-se que elas estimulem as instituições tradicionais a aprimorarem seus processos de funcionamento.

No Brasil, segundo notícia do Suno Notícias, *Radar Fintechlab* divulgou o número de *fintechs* e novas instituições de cunho financeiro subiu de 453, no segundo semestre de 2018, para 604 no começo de junho de 2019. Sendo as três principais *fintechs* são: Nubank, Creditas e GuiaBolso. A primeira, por sua vez, é a maior delas; criada em 6 de maio de 2013 por David Vélez, Cristina Junqueira e Edward Wible, com intuito de resolver problemas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo, com objetivo mostrar a nova feição dos serviços bancários ante o contexto de mudanças tecnológicas, foi capaz de gerar reflexões sobre as alterações operacionais na gestão dos recursos financeiros, a partir do surgimento de tecnologia integradora. A evolução do sistema bancário ao longo dos anos foi acompanhando o desenvolvimento tecnológico. As modalidades bancárias – comercial, múltiplos, de investimentos foram se aproveitando das mudanças recentes ocorridas em função do desenvolvimento da *internet* e a pesquisa, de cunho evolutivo-histórica, mostrou a busca de preponderância de bancos digitais e *fintechs*. Os resultados da pesquisa indicam que as mudanças nas configurações bancárias foi um longo processo histórico, no entanto, com a contribuição das tecnologias mais recentes, os processos de gestão financeira dos recursos em todos os níveis – individual, empresarial, nacional, internacional - sofrem alterações contínuas.

## BIBLIOGRAFIA

ADEGAS, M.; GASPAR, J. A. **Operações Bancárias**. Lisboa: Livraria Clássica Editora, 1973.

BACEN. **Bancos de Investimento**. Disponível em:  
<<https://www.bcb.gov.br/Pre/composicao/bi.asp?frame=1>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

BACEN. **Bancos Múltiplos**. Disponível em:  
<<https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bm.asp?idpai=SFNCOMP&frame=1>>. Acesso em: 23 ago. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **ARRANJO DE PAGAMENTOS**: arranjo e instituições de pagamento autorizados pelo BCB. Brasília, DF: BACEN, 2019. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/perguntasfrequenterespostas/faq\\_arranjo\\_ip](https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/perguntasfrequenterespostas/faq_arranjo_ip). Acesso em: 23 ago. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Fintechs de créditos e bancos digitais**. Disponível em:  
<[https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE089\\_Fintechs\\_de\\_credito\\_e\\_bancos\\_digitais.pdf](https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE089_Fintechs_de_credito_e_bancos_digitais.pdf)> Acesso em 19 ago. 2020.

BANCO DO BRASIL. **BB Digital**. Disponível em:  
<[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-digital?pk\\_vid=c72b49033ef73bd5160043406328044a#/>](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/bb-digital?pk_vid=c72b49033ef73bd5160043406328044a#/)> Acesso em 18 set.2020

BRADERSCO. **Líder em inovação**. Disponível em:  
<<https://banco.bradesco/html/classic/sobre/lider-em-inovacao.shtm>> Acesso em 15 set.2020.

BRASIL. Resolução 1.524, de 21 de setembro de 1988

BRASIL. 1994.Resolução CMN 2.099, de 1994.

BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. **Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, ano 76, 31 dez.1964.

BRASIL. Resolução nº 2.624, de 29 de julho de 1999. **Consolida as normas sobre a constituição e o funcionamento de bancos de investimento**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, ano 99, 29 jul.1999. Disponível em:  
<[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/45083/Res\\_2624\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/45083/Res_2624_v1_O.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2020.

BRETERNITZ, V.; ALMEIDA, M. I. R.; GALHARDI, A. C.; MACCARI, E. A. Dinheiro digital – uma implementação de micro pagamentos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 7, n. 2, p. 139-146, 2008

CASTELLS, M. **The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society**. New York: Oxford University Press, 2001.

CHEN, L. Regulating the environmental behavior of manufacturing SMEs: Interfirm alliance as a facilitator. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 165, p. 393-404. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.074>>. Acesso em 19 ago. 2020.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Banco Digital: saiba como funciona e conheça os melhores**. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/banco-digital/>> Acesso em 15 ago. 2020.

DINARDO, F. **The rise of alternative finance: How Fintech companies are revolutionizing the financial services and the traditional bank financing**. Tese de Mestrado. Università Degli Studi Di Padova, Padova, 2016.

DINIZ, E. H. **Uso da Web pelos bancos: comércio eletrônico nos serviços bancários**. Tese de Doutorado apresentada na EAESP/FGV em março de 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/themes/Mirage2/pages/pdfjs/web/viewer.html?file=http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4536/120000437.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso 15 set.2020

DINIZ, Eduardo Henrique. **10 anos de internet banking: desvendando o processo de incorporação de tecnologia em um banco brasileiro através de uma abordagem sociotécnica**. São Paulo, 2006. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13387/10%20Anos%20de%20Internet%20Banking.pdf?sequence=2&isAllowed=y>> Acesso em: 15 set.2020

DODSWORTH, W. **A History of Banking**. New York: Augustus Kelley Publishers, 1971. 4 v.

FARIA, Emerson; CARRETE, Liliam Sanchez. **Fintechs de crédito e intermediários financeiros: uma análise comparativa de eficiência**. Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação. S.B. de Campo, v4, n2, p 51-71.

FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2019. 2019. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABANTecnologia-Bancaria-2019.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002  
ITAÚ. **Sobre o Itaú**. Disponível em: <<https://www.itaú.com.br/institucional/sobre-o-itaú/>> Acesso em 18 set. 2020

LIMA, R.; FERRO, P. M.; KOCINAS, B. **Bancos Múltiplos no Brasil**. Disponível em:

<[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4150421/mod\\_resource/content/1/ Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Bancos%20M%C3%BAltiplos.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4150421/mod_resource/content/1/ Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Bancos%20M%C3%BAltiplos.pdf)>. Acesso em 23 ago. 2020

MAIER, E. (2016). Supply and demand on crowdlending platforms: connecting small and medium-sized enterprise borrowers and consumer investors. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 33, 143-153.

ONU NEWS. **Estudo da ONU revela que mundo tem abismo digital de gênero**. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2019/11/1693711>. Acesso em 23 ago. 2020.

PASSARO, Juliano. Suno Notícias. **Entenda o que é Fintech e saiba quais as três maiores do Brasil**. Disponível em:

<https://www.sunoresearch.com.br/noticias/entenda-fintech-tres-maiores-brasil/> Acesso em 23/08/2020.

PASSOS, Danielle Sandler dos. Organizações na Era Pós-Industrial: a complexidade, as fintechs e os bancos. Instituto Universitário de Lisboa, 2017.

PAULA, L. F.; MARQUES, M. B. L. Reestruturação bancária mundial e seus impactos no setor bancário brasileiro. *In*: PAULA, L. F.; FERREIRA, L. R.; ASSIS, M. P. (ed.). **Perspectivas para a economia brasileira: inserção internacional e políticas públicas.**, Rio de Janeiro: Editora da UERJ, 2006. cap. 9, p. 201-230.

PURIFICAÇÃO, C. A. da. **Contabilidade Bancária**. 3. ed. [S. l.]: Atlas, 1983.

ROSA, S. C.; SCHREIBER, D.; SCHMIDT, S.; KUHN JUNIOR, N. Management Practices that Combine Value Cocreation and User Experience: An Analysis of the Nubank Startup in the Brazilian Market. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 2, p. 22-43, 2017.

SCHUEFFEL, P. Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. **Journal of Innovation Management JIM**, v. 4, n. 4, p. 32–54, 2016.

SEYBOLD, P.; MARSHAK, R. T. *Cientes.com*. São Paulo: Makron Books, 2000.

SILVA, L. W. **Internet foi criada em 1969 com o nome de "Arpanet" nos EUA**, Folha de São Paulo, 2001. Disponível em:

<<https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u34809.shtml#:~:text=A%20internet%20foi%20criada%20em,Departamento%20de%20Defesa%20norte%20Americano.>>. Acesso em 23/08/2020

WEILL, Peter; WOERNER, Stephanie L. **Companies with better digital business models have higher financial performance**. CISR Research Briefing, v. 13, n. 7, jul. 2013.

## **OS DESAFIOS DA ADEQUAÇÃO AO ESOCIAL: uma perspectiva dos profissionais contábeis na microrregião de Ipuã**

Amanda Lorena da Silva  
amandalorena76@gmail.com

Mário Francisco Chagas  
mariochagas@facef.br

### **1. INTRODUÇÃO**

Os trabalhos manuais têm passado por inúmeras e consideráveis mudanças com o avanço da tecnologia, obrigando seus profissionais a buscar conhecimento extra a todo momento, de modo que estejam atualizados e capacitados para executar ideias recém-chegadas ao mercado.

A profissão contábil também sofre os efeitos da “era da informação”. Segundo Oliveira e Vasconcelos (2005), com o advento da informática, a Contabilidade assumiu um perfil diferente do de décadas atrás. O contador precisa, agora, se preocupar em ser um profissional cada vez mais atualizado com as ferramentas tecnológicas existentes no mercado.

Para potencializar seus resultados e suprir as novas exigências do mercado, o profissional contábil passa a utilizar um sistema integrado para auxiliar a empresa nas tomadas de decisões. Diante deste conceito, temos o surgimento do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), composto pelo Leiaute Nacional Unificado de Processamento de Dados, Certificação Digital, Escrituração Contábil e Fiscal em forma digital com validade jurídica, que está convertendo a Contabilidade tradicional, em papel, para a Contabilidade Digital.

Segundo o Manual de Orientação do eSocial (2018, p. 06), o projeto do governo federal, instituído pelo Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014, tem a finalidade de desenvolver um sistema de coleta de informações trabalhistas, previdenciárias e tributárias, reunindo as informações em um Ambiente Nacional Virtual, pressupondo a utilização de tais informações para fins trabalhistas, previdenciários, fiscais e para a apuração de tributos e da contribuição para o FGTS.

O eSocial almeja transmitir as informações dos empregadores e de seus empregados de modo unificado, fazendo com que a Receita Federal tenha acesso direto às informações prestadas e conjuntamente, facilitar o trabalho do fisco, permitindo maior fiscalização e até mesmo a aplicação de multas em caso de distorção dos dados fornecidos ao sistema pelos seus usuários.

De acordo com Serra (2019), os eventos do eSocial são divididos em eventos iniciais, eventos de tabela, eventos não periódicos e eventos periódicos concebendo assim, os eventos totalizadores.

Diante de todo o relato acima, surge a seguinte indagação: Como o contador da microrregião de Ipuã está buscando se adequar ao novo projeto de unificação da informação do Governo Federal?

Para discutir tal problemática, o objetivo desta pesquisa é identificar quais adversidades a implantação do eSocial está ocasionando aos profissionais contábeis na microrregião de Ipuã, buscando apontar seus aspectos positivos e negativos para os escritórios contábeis dessa mesma microrregião.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Daqui em diante será dissertado sobre a evolução da Contabilidade associada aos Sistemas de Informações Contábeis, abrangendo os primórdios do eSocial e suas principais desenvolvimentos.

### **2.1. A Contabilidade Contemporânea E Os Sistemas De Informações**

A Contabilidade, tal qual Padoveze (2017) fundamenta, é uma ciência social aplicada desenvolvida para atender aos aspectos práticos da vida das pessoas e das organizações, sendo estes: suas propriedades.

O principal objetivo da contabilidade é o controle do patrimônio, que é realizado através dos lançamentos contábeis nos Livros Diários e Razão, sendo as principais pessoas e entidades que utilizam as informações contábeis:

- Os Acionistas, Sócios e Proprietários com a finalidade de saber a rentabilidade e a segurança do seu investimento;
- Os Administradores da empresa com a finalidade de tomada de decisões;
- Os Credores de uma forma geral (bancos, fornecedores) com a finalidade de avaliar a segurança do retorno dos recursos aplicados na empresa; e
- Os Órgãos do Governo (Federal, Estadual e Municipal) com a finalidade de verificar a tributação das empresas.

O contador precisa se preocupar em ser um profissional cada vez mais atualizado com as ferramentas tecnológicas existentes no mercado, pois a contabilidade carece de mudanças em sua execução. Desta forma, em busca de potencializar seus resultados e suprir as novas exigências do mercado, o profissional contábil passa a utilizar um sistema integrado para auxiliar a empresa nas tomadas de decisões.

Conforme Padoveze (2017), um Sistema Integrado de Gestão Empresarial “tem por objetivo fundamental a consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão do sistema empresarial”.



Os Sistemas informatizados ligados às áreas administrativas, comerciais, contábeis e financeiras das empresas, ampliam o campo de atuação da contabilidade, visto que, ao trabalharem em conjunto, geram uma rede de dados e informações sobre o desempenho da organização, resultando em relatórios financeiros necessários para a tomada de decisão.

De acordo com Moscove, Simkin e Bagranoff (2002, p.24), os “Sistemas de Informações Contábeis (SIC) é o subsistema de informações dentro de uma organização que acumula informações dentro de vários subsistemas de entidade”, sendo assim, o SIC é o encarregado de propagar os dados recebidos do setor administrativo, comercial, contábil e financeiro, transformando-os nas informações necessárias para a tomada de decisão da empresa.

Diante deste conceito, temos o surgimento do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), composto pelo Leiaute Nacional Unificado de Processamento de Dados, Certificação Digital, Escrituração Contábil e Fiscal em forma digital com validade jurídica, que está convertendo a Contabilidade tradicional, em papel, para a Contabilidade Digital.

## **2.2. A Origem do eSocial**

O eSocial – Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, é o projeto do Governo Federal, instituído pelo Decreto nº 8.373/2014, que surge com a proposta de simplificar os processos de prestação das informações pelo empregador relativas aos seus empregados, como as obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas.

De acordo com o Manual WEB Geral - eSocial:

Trata-se de instrumento de unificação da prestação das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas e tem por finalidade padronizar sua transmissão, validação, armazenamento e distribuição. A prestação das informações ao eSocial substituirá, na forma disciplinada pelos órgãos ou entidades partícipes, a obrigação de entrega das mesmas informações em outros formulários e declarações a que estão sujeitos.

Tal qual explicado no Portal eSocial (2019), “Todas as informações coletadas pelas empresas vão compor um banco de dados único, administrado pelo Governo Federal, que abrangerá mais de 40 milhões de trabalhadores e contará com a participação de mais de 8 milhões de empresas, além de 80 mil escritórios de contabilidade”.

### 2.3. Acesso ao eSocial

Conforme o Manual de Orientação do eSocial, para que seja possível o manuseio e checagem das informações, o empregador deverá acessar a página da internet: <https://login.esocial.gov.br>.

O acesso padrão é executado através do uso e inserção do certificado digital de cada empregador, todavia é possível criar uma procuração para o escritório contábil conseguir acessar o site e enviar as informações necessárias para o eSocial.

Em concordância ao Manual de Orientação do eSocial, o certificado digital é:

O Certificado Digital é uma assinatura com validade jurídica que garante proteção às transações eletrônicas e outros serviços via internet, permitindo que pessoas e empresas se identifiquem e assinem digitalmente de qualquer lugar do mundo com mais segurança e agilidade. O Certificado Digital deverá ser emitido por Autoridade Certificadora credenciada pela Autoridade Certificadora Raiz da ICP-Brasil – AC Raiz e habilitada pela Autoridade Certificadora da RFB (AC-RFB), que certifica a autenticidade dos emissores e destinatários dos documentos e dados que trafegam numa rede de comunicação, bem assim assegura a privacidade e a inviolabilidade destes.

A exceção quanto ao uso do certificado digital ocorre quando o empregador, micro ou pequeno empreendedor optantes pelo Simples Nacional, apresenta em seu quadro de funcionários, apenas um trabalhador ativo, apenas desta forma é possível acessar o eSocial através de um código de acesso criado a partir do site.

### 2.4. Propósito do eSocial

O eSocial tem como objetivo simplificar os processos de prestação das informações unificando o envio de informações consistentes, garantindo direitos previdenciários e trabalhistas, e eliminando as divergências de informações entre a RAIS, SEFIP e DIRF.

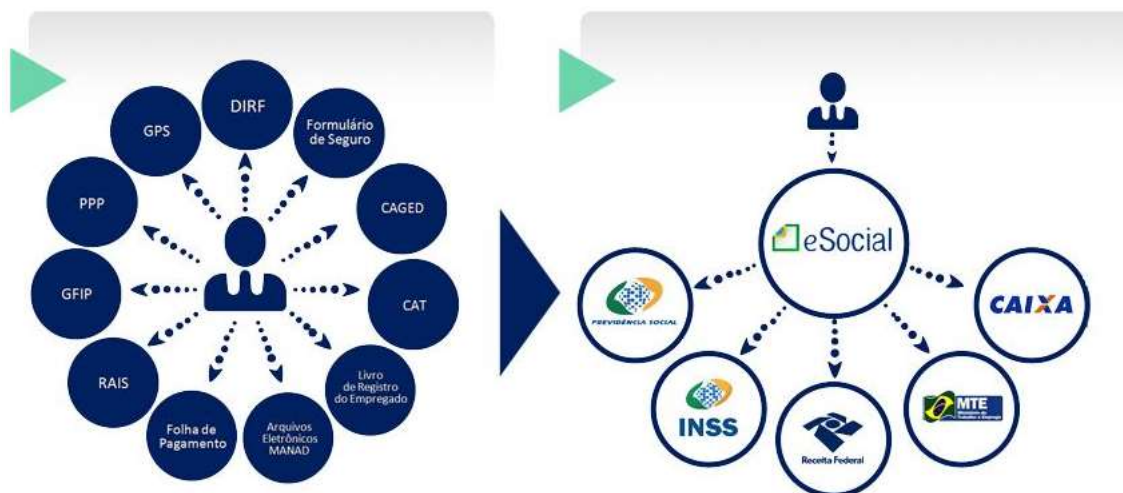
Segundo o Portal do eSocial, o eSocial irá substituir as obrigações acessórias em vigor atualmente, listadas abaixo:

- GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social;
- CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados para controlar as admissões e demissões de empregados sob o regime da CLT;
- RAIS – Relação Anual de Informações Sociais;
- LRE – Livro de Registro de Empregados;

- CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho;
- CD – Comunicação de Dispensa;
- CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social;
- PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário;
- DIRF – Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte;
- DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais;
- QHT – Quadro de Horário de Trabalho;
- MANAD – Manual Normativo de Arquivos Digitais;
- Folha de Pagamento;
- GRF – Guia de Recolhimento do FGTS;
- GPS – Guia da Previdência Social.

Com a padronização e simplificação do envio dos dados, o eSocial irá reduzir custos e tempo da área contábil das empresas ao unificar estas 15 obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas. Na figura 1 abaixo é possível entender melhor o seu funcionamento:

**Figura 1 – Simplificação do eSocial**



Fonte: UNOERP/PROSOFT, 2019, online.

O Comitê Diretivo, através da resolução nº 02/2016 (com atualizações até 02/10/2018), definiu as seguintes datas para envio das obrigações de eventos ao eSocial:

**Figura 2 – Cronograma de implantação**



Fonte: Manual WEB Geral – eSocial, 2019, p. 3.

O eSocial tem como instrumento de operação as informações trabalhistas, previdenciárias, tributárias e fiscais geradas a partir das movimentações do empregador e do empregado. Para facilidade de envio e entendimento, as informações são divididas em eventos, sendo eles:

- Eventos Iniciais;
- Eventos de Tabelas;
- Eventos Não Periódicos; e
- Eventos Periódicos.

Estes eventos possuem uma sequência lógica, como pode ser visualizado pela imagem abaixo:

**Figura 3 – Sequência de eventos do eSocial**



Fonte: TecnoSpeed, 2019, online.

## 2.5. Eventos Iniciais

A TecnoSpeed (2019) informa que esse evento contém as informações básicas do empregador/contribuinte, como classificação fiscal e estrutura não administrativa. Os dados enviados neste evento serão empregados nos eventos periódicos e não-periódicos. Este evento é considerado inicial pois a partir da implantação do eSocial na empresa, o primeiro passo é enviar os dados introdutórios para reconhecimento da instituição.

Assim sendo, é composto por:

- S-1000 – Informações do Empregador/Contribuinte/Órgão Público

## 2.6. Eventos de Tabela

São os eventos que complementam o evento inicial, sendo responsáveis por informações necessárias para validar os eventos periódicos e não-periódicos, aparecendo várias vezes no layout (TecnoSpeed, 2019).

Assim que for enviado pela primeira vez, é importante manter constantemente atualizado e enviar eventos de retificação caso ocorra modificações. Também é preciso se manter atento ao prazo de vigência do evento, pois cada evento possui o seu respectivo vencimento e é necessário respeitar as datas de envio das informações.

Os Eventos de Tabela são compostos por:

- S-1005 – Tabela de Estabelecimentos, Obras ou Unidades de Órgãos Públicos;
- S-1010 – Tabela de Rubricas;
- S-1020 – Tabela de Lotações Tributárias;
- S-1030 – Tabela de Cargos/Empregos Públicos;
- S-1035 – Tabela de Carreiras Públicas;
- S-1040 – Tabela de Funções/Cargos em Comissão;
- S-1050 – Tabela de Honorários/Turnos de Trabalho;
- S-1060 – Tabela de Ambientes de Trabalho;
- S-1070 – Tabela de Processos Administrativos/Judiciais; e
- S-1080 – Tabela de Operações Portuários.

## 2.7. Eventos Não-Periódicos

Assim como o próprio nome propõe, os eventos não-periódicos são aqueles que apresentam a relação trabalhista, previdenciária e fiscal entre o trabalhador e o empregador, sendo assim, acontecimentos que não tem uma data pré-fixada para acontecer (TecnoSpeed, 2019).

Os Eventos Não-Periódicos são compostos por:

- S-2190 – Admissão de Trabalhador – Registro Preliminar;
- S-2200 – Cadastramento Inicial do Vínculo e Admissão/Ingresso de Trabalhador;
- S-2205 – Alteração de Dados Cadastrais do Trabalhador;
- S-2206 – Alteração de Contrato de Trabalho;
- S-2210 – Comunicação de Acidente de Trabalho;
- S-2220 – Monitoramento da Saúde do Trabalhador;
- S-2221 – Exame Toxicológico do Motorista Profissional;
- S-2230 – Afastamento Temporário;
- S-2240 – Condições Ambientais do Trabalho – Fatores de Risco;
- S-2245 – Treinamentos, Capacitações, Exercícios Simulados e Outras Anotações;
- S-2250 – Aviso Prévio;
- S-2260 – Convocação para Trabalho Intermitente;
- S-2298 – Reintegração;
- S-2299 – Desligamento;
- S-2300 – Trabalhador sem Vínculo de Emprego/Estatuário – Início
- S-2306 – Trabalhador sem Vínculo de Emprego/Estatuário – Alteração Contratual;
- S-2399 – Trabalhador sem Vínculo de Emprego/Estatuário – Término;
- S-2400 – Cadastro de Benefícios Previdenciários – RPPS;
- S-3000 – Exclusão de Eventos;
- S-5001 – Informações das Contribuições Sociais por Trabalhador;
- S-5002 – Imposto de Renda Retido na Fonte;
- S-5003 – Informações do FGTS por Trabalhador;

- S-5011 – Informações das Contribuições Sociais consolidadas por contribuinte;
- S-5012 – Informações do IRRF consolidadas por contribuinte; e
- S-5013 - Informações do FGTS consolidadas por contribuinte.

## **2.8. Eventos Periódicos**

Os eventos periódicos, por sua vez, são aqueles que possuem datas fixas para acontecer, como exemplo, a folha de pagamentos (TecnoSpeed, 2019).

Os Eventos Periódicos são compostos por:

- S-1200 – Remuneração de Trabalhador vinculado ao Regime Geral de Previdência Social;
- S-1202 – Remuneração de Servidor vinculado a Regime Próprio de Previdência Social;
- S-1207 – Benefícios Previdenciários – RPPS;
- S-1210 – Pagamento de Rendimentos do Trabalho;
- S-1250 – Aquisição de Produção Rural;
- S-1260 – Comercialização da Produção Rural Pessoa Física;
- S-1270 – Contratação de Trabalhadores Avulsos Não Portuários;
- S-1280 – Informações Complementares aos Eventos Periódicos;
- S-1295 – Solicitação de Totalização para Pagamento em Contingência;
- S-1298 – Reabertura dos Eventos Periódicos;
- S-1299 – Fechamento dos Eventos Periódicos; e
- S-1300 – Contribuição Sindical Patronal.

## **2.9. Eventos Totalizadores**

Os eventos totalizadores, de acordo com o Manual do eSocial, são os eventos ligados diretamente à folha de pagamento mensal, são eles:

- S-5001 - Informações das contribuições sociais consolidadas por trabalho;
- S-5002 - Imposto de Renda Retido na Fonte;
- S-5003 - Informações do FGTS por Trabalhador;

- S-5011 - Informações das contribuições sociais consolidadas por contribuinte;
- S-5012 - Informações do IRRF consolidadas por contribuinte;
- S-5013 - Informações do FGTS consolidadas por contribuinte.

### **3. METODOLOGIA**

Essa pesquisa, ao considerar a forma como o profissional contábil está se adaptando ao uso do eSocial, carece da aplicação de métodos que proporcionem conexão com a realidade dos contadores.

Para o desenvolvimento do projeto, inicialmente, desempenhou-se a revisão bibliográfica, a partir de referências físicas e digitais disponíveis nas bibliotecas de instituições de ensino, no qual expôs brevemente a evolução da Contabilidade e dos Sistemas de Informações, associado ao surgimento do eSocial. O projeto também dispôs da pesquisa de campo, sob forma de um questionário utilizando a plataforma Google Forms, a perspectiva quanto ao uso, pelos profissionais contábeis, sobre a nova plataforma do Governo Federal, que também é uma ferramenta de trabalho para estes profissionais. Assim o presente trabalho é exploratório e se classifica de natureza descritiva e explicativa.

A pesquisa de campo foi realizada nos escritórios de contabilidade da microrregião de Ipuã, tendo como finalidade entender a perspectiva do profissional contábil em relação ao eSocial. Foram convidados 4 (quatro) escritórios contábeis e 2 (dois) destes aceitaram participar da pesquisa.

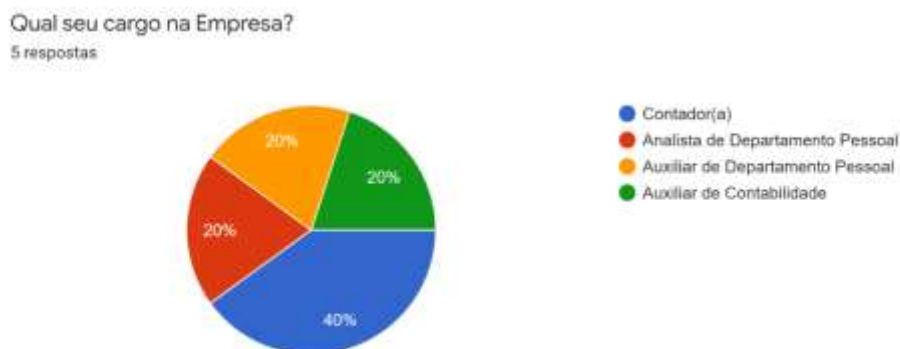
A pesquisa foi realizada por meio de um questionário, criado através da plataforma Google Forms, enviado por e-mail à cada representante contábil responsável pela utilização do eSocial. Com o intuito de controlar a participação efetiva apenas de profissionais da microrregião de Ipuã, foi inserido no início do questionário a interrogativa obrigatória do e-mail do entrevistado.

### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

Apresenta-se a análise dos dados coletados, por meio da entrevista, distribuídos em 13 (treze) gráficos.



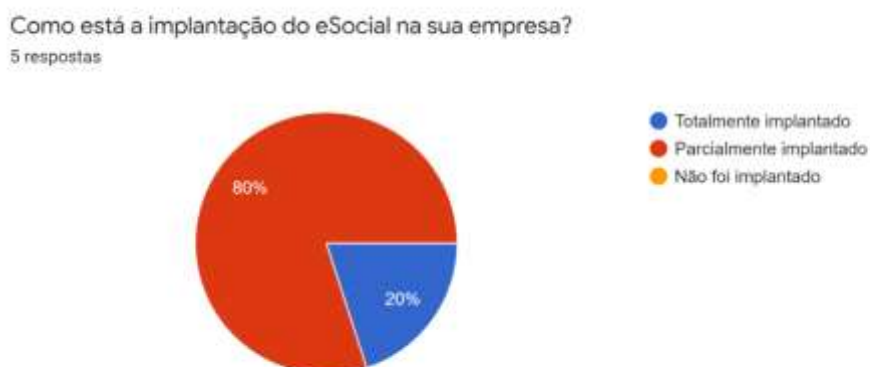
### Gráfico 1 – Cargo na empresa



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2020).

O primeiro gráfico designa quais os cargos predominantes no controle dos dados pessoais de cada funcionário de suas respectivas empresas. O contador domina a maior cota neste quesito, implicando em sua versatilidade em responsabilizar-se pelo envio de todas as informações ao Governo.

### Gráfico 2 – Implantação do eSocial na empresa



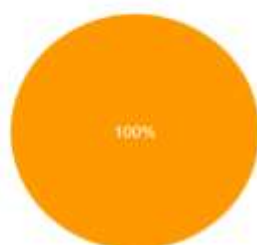
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2020).

O segundo gráfico indaga os entrevistados sobre o cenário atual respeitante a implantação do eSocial em sua empresa. Há um predomínio de aderentes ao programa, visto que somente é entregue as informações se as empresas possuírem o certificado digital, que, como já citado anteriormente, é uma peça essencial e exclusiva de acesso ao eSocial e diversos programas do Governo. Em caso de não envio das informações no prazo correto, a empresa fica suscetível ao recebimento de multas.

### Gráfico 3 – Treinamento oferecidos

O Escritório ofereceu algum treinamento para seus funcionários se adequarem às novas exigências do eSocial?

5 respostas



- Sim, a empresa ofereceu treinamento eficiente aos seus funcionários do DP
- Não, a empresa não ofereceu treinamento aos seus funcionários do DP
- Não, cada funcionário buscou informações por conta própria

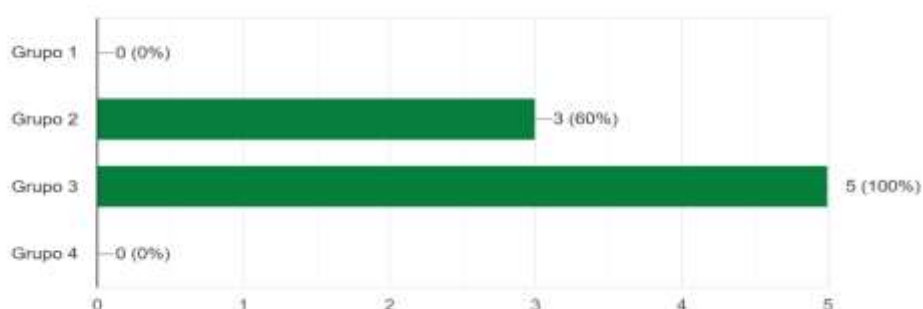
Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O gráfico 3 demonstra uma falha rotineira dos escritórios contábeis. O eSocial trouxe consigo uma carga exorbitante de informações e atualizações que modificaram o cotidiano do contador e afins. O lapso neste meio é a falta de recursos e treinamentos necessários para agregação de conhecimento aos profissionais do meio, dificultando o entendimento e atrasando a implantação. O percentual reflete diretamente neste quesito.

### Gráfico 4 – Enquadramento em grupos

As empresas presentes em seu escritório se enquadram em quais grupos?

5 respostas



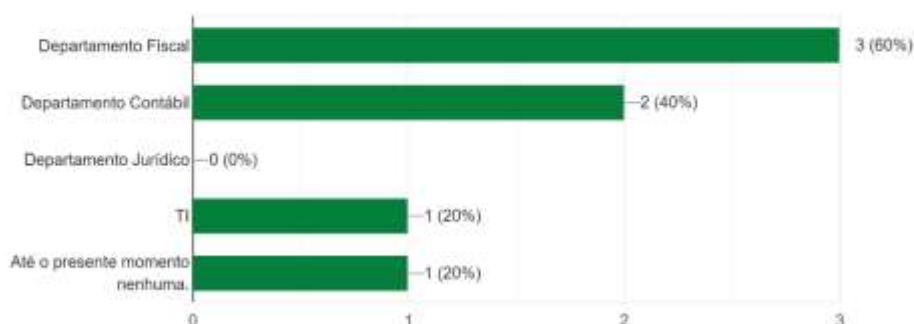
Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Esta pergunta reflete o crescimento de empresas optantes pelo Simples Nacional, enquadradas no Grupo 3. Como não há empresas com faturamento acima de 4,8 milhões ao ano nesta microrregião de Ipuã e não é entregue o eSocial de órgãos públicos pelos escritórios entrevistados, restam apenas 2 grupos para ser feito o enquadramento, sendo eles o Grupo 2 e o Grupo 3.

### Gráfico 5 – Áreas envolvidas na implantação do eSocial

Além do DP, quais outras áreas foram envolvidas para implantação do eSocial?

5 respostas



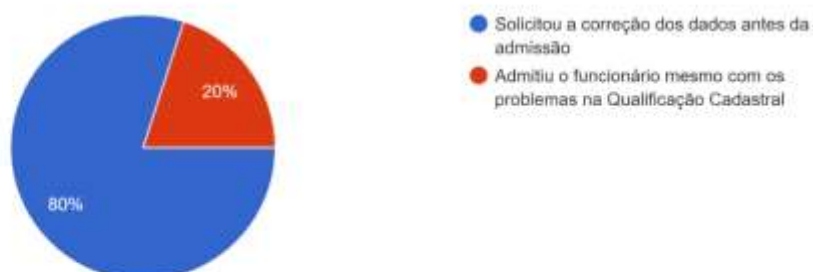
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2020).

Em um escritório de contabilidade é vital a conexão entre as áreas, especialmente neste cenário em que é preciso estar atualizado a todo momento. O quadro acima retrata essa interligação entre os departamentos.

### Gráfico 6 – Ações tomadas

Quais ações foram tomadas em relação aos problemas identificados na Qualificação Cadastral?

5 respostas

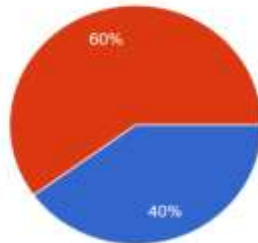


**Fonte:** Dados da Pesquisa (2020).

O maior avanço do eSocial é a conveniência no cruzamento de dados com a Receita Federal. A plataforma disponibiliza a Qualificação Cadastral em que é possível averiguar os dados do funcionário novato, o qual informará se os dados estão corretos ou se possui alguma divergência com o Governo Federal. No caso de divergência de informações, é notificado, por meio de uma mensagem no mesmo momento da busca, onde consertar o erro. É importante informar ao funcionário antes de admiti-lo, pois além de manter o mesmo com as informações atualizadas, evitará erros no envio dos eventos ao eSocial. O gráfico reflete a percepção dos entrevistados sobre este contratempo.

### Gráfico 7 – Admissão preliminar

Você concorda com a admissão preliminar?  
5 respostas



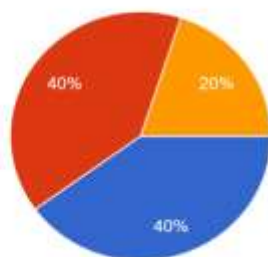
- Sim, é vantajoso pois faz com que as empresas tenham que se organizar antecipadamente
- Não, nem sempre é possível admitir um funcionário com data futura

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

A admissão preliminar está atrelada ao evento S-2190, que consiste em enviar um novo registro de funcionário com prazo de até 1 (um) dia anterior ao início do vigor do contrato. Este evento gera um índice de discordância alto, posto que 60% dos entrevistados responderam que nem sempre é possível admitir um funcionário com data futura. Em contrapartida, 40% concorda que é sim vantajoso pois faz com que as empresas tenham que se organizar antecipadamente.

### Gráfico 8 – Dificuldades em relação ao Sistema

Em relação ao Sistema utilizado, houve alguma dificuldade/problema para envio dos dados ao eSocial?  
5 respostas



- Não, o Sistema prestou total suporte ao DP
- Sim, o Sistema não prestou o suporte necessário
- Houve dificuldades mas o sistema prestou suporte ao DP

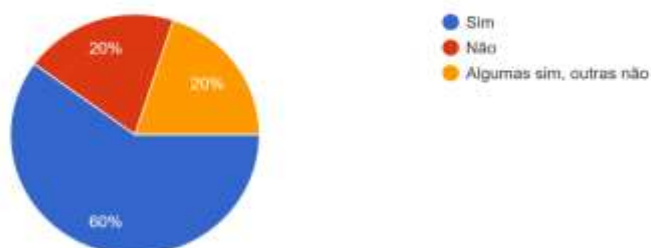
Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O Sistema utilizado para fazer o envio das informações ao eSocial é de suma importância e não poderia ser diferente ao prestar o suporte necessário para a equipe do contador. O gráfico aponta um total de 40% dos entrevistados insatisfeitos com a prestação do suporte pelo Sistema. Mas, em compensação, 40% concorda que o serviço de suporte prestado foi suficiente para o esclarecimento de dúvidas e 20% respondeu que mesmo havendo dificuldades, o Sistema foi de grande serventia.

### Gráfico 9 – Resistência em relação aos certificados digitais

Houve resistência das empresas em relação à implementação dos certificados digitais?

5 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Os certificados digitais dispõem de um preço a ser pago por eles, além de deter prazo de validade. O gráfico 9 espelha esta resistência em entender a indispensabilidade do certificado digital, pois é preciso expor aos clientes todo o processo em que o escritório contábil está transitando e sem isto não será possível o envio dos eventos da empresa, o que pode acarretar multas.

### Gráfico 10 – Demanda de horas trabalhadas

A implantação do eSocial implicou no aumento da demanda de horas trabalhadas por parte do pessoal do escritório?

5 respostas



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O gráfico 10 retrata a mudança no cotidiano dos colaboradores desde a implantação do eSocial. Assim sendo, 60% concorda que a grande carga de informações exigidas pelo eSocial em um curto espaço de tempo dificulta a questão do tempo; não obstante, um entrevistado expõe que seu Sistema ainda não está funcionando de acordo com a necessidade, por isso, por enquanto não houve o aumento das horas.

### Gráfico 11 – Destaques positivos na implantação do eSocial



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O quadro acima evidencia os principais destaques positivos adquiridos após a implantação do eSocial. Com 80% dos feedbacks está a melhoria na qualidade da informação, reforçando a ideia do cruzamento das informações com a Receita Federal e maior acesso às informações, ambas com 60% dos votos. Há ainda a correlação com a redução da impressão de papéis, também com 60%, visto que todas as informações enviadas para o eSocial também se destinam à carteira de trabalho digital do trabalhador.

### Gráfico 12 – Destaques negativos na implantação do eSocial

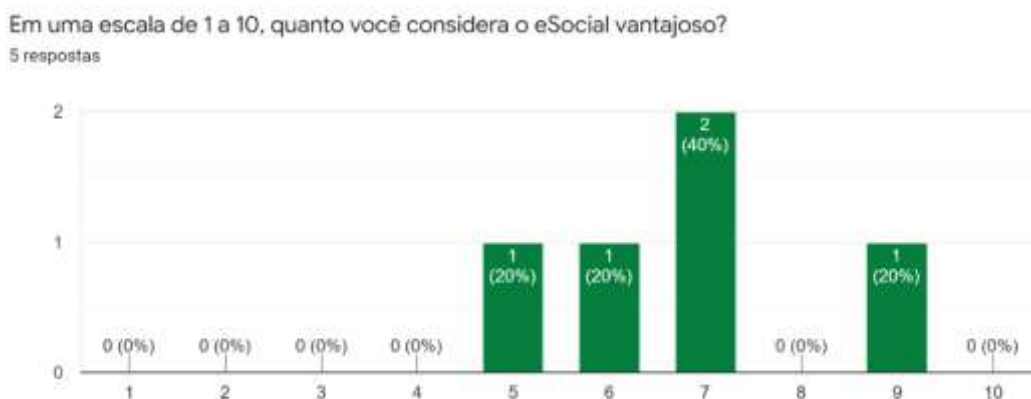


Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Em contrapartida, este gráfico retrata os impactos negativos auferidos neste processo de implantação do eSocial. Coincidentemente este quadro alude ao Gráfico 3, posto que alcançou um total de 80% das opiniões

dos interrogados na alternativa “falta de treinamento”, explicitando a falta de recursos e treinamentos necessários para agregação de conhecimento aos profissionais do âmbito. Também é substancial citar, ambos com 60% dos votos, o tempo excessivo dedicado ao eSocial e a mudança de rotina causados pela carga excessiva de informações.

**Gráfico 13 – Escala de vantagem do eSocial**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2020).

Em suma, quando questionados, em uma escala de 0 a 10, o quanto o eSocial é vantajoso, a resposta obtida varia entre 5 a 9, sendo a nota 7 mais votada.

## 5. CONCLUSÃO

Os Escritórios de Contabilidade e as empresas em geral estão cada vez mais sobrecarregados com a demanda de informações que a Receita Federal e os órgãos fiscalizadores requerem. O cenário atual traz consigo um aglomerado de 15 obrigações acessórias para cada empresa do Brasil, mensalmente.

Diante de tanta burocratização na prestação das informações, o Governo Federal, juntamente com os Órgãos Fiscalizadores, decidiu desenvolver um programa de validação das informações que pudesse compilar todas estas informações em um único lugar, sendo mais acessível e descomplicado encontrar a informação pretendida, tanto para os Órgãos do Governo, quanto para os administradores da Organização. Assim surgiu o eSocial, que tem como objetivo simplificar os processos de prestação das informações unificando o envio de informações consistentes, garantindo

direitos previdenciários e trabalhistas, e eliminando as divergências de informações e, assim, substituindo as 15 obrigações acessórias atuais.

A compreensibilidade se dá no fracionamento dos eventos a serem enviados, sendo divididos em eventos iniciais, eventos de tabela, eventos não-periódicos e eventos periódicos. Após cada movimentação executada, o evento será gerado e deverá ser enviado dentro do prazo de validade determinado.

Posto isto, o objetivo projetado para a pesquisa foi alcançado, proporcionando a identificação das adversidades quanto à implantação do eSocial nos escritórios contábeis na microrregião de Ipuã, expondo as perspectivas positivas e negativas dos contadores e profissionais semelhantes.

No que se refere às perspectivas positivas, os profissionais explicitaram o maior acesso e melhoria na qualidade da informação, reforçando a ideia do cruzamento das informações com a Receita Federal. Há a relação direta com a redução da impressão de papéis, visto que todas as informações enviadas ao eSocial também se destinam à carteira de trabalho digital do trabalhador, diminuindo a necessidade de cópias físicas.

Por outro lado, quando indagados sobre suas perspectivas negativas, os entrevistados demonstraram o descontentamento quanto à concessão, por parte dos escritórios, de cursos preparatórios para o treinamento de toda equipe a fim de auxiliar a assimilação do eSocial. Assim sendo, optaram por buscar informações por conta própria. Conjuntamente, há contestação sobre o tempo excessivo dedicado ao eSocial e a mudança de rotina causados pela carga excessiva de informações a serem entregues.

Em suma, quando indagados sobre o quanto consideram o eSocial vantajoso, admitiu nota média 7, refletindo os pontos positivos e negativos apresentados.

Espera-se que o trabalho possa contribuir com a área acadêmica e também com os profissionais da área contábil, ao demonstrar o quanto o eSocial foi apontado como vantajoso mas também o quanto é necessário investir em treinamentos das equipes para maior êxito com os novos desafios eletrônicos gerados pelo governo e pelos avanços tecnológicos em que a sociedade está vivenciando.

## REFERÊNCIAS

ESOCIAL: tudo que você precisa saber. Disponível em:  
<<https://blog.tecnospeed.com.br/o-que-e-esocial/>>. Acesso em 05 jul. 2020.

MANUAL de Orientação do eSocial. Disponível em:  
<<http://portal.esocial.gov.br/manuais/mos-2-5.pdf>>. Acesso em 05 jul. 2020.



MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. Os Sistemas de Informações Contábeis e o Contador. Tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo. Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Celio Roberto I.; VASCONCELOS, Mércia Fernandes. Importância da participação do contador no processo de implantação de Sistemas Integrados de Gestão: um estudo de caso. In: Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n 154, jul./ago. 2005, p. 65-76.

PADOVEZE, Clovis Luís. Contabilidade Gerencial - Um enfoque em sistema de informação Contábil. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SERRA, Gabriel. EVENTOS DO ESOCIAL: LISTA COMPLETA E ATUALIZADA. 2019. Disponível em: <<https://blog.tecnospeed.com.br/eventos-do-esocial-lista-completa/>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

---

## **OS IMPACTOS DE UMA FUSÃO NO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS: um estudo de caso**

Nathália Bosco Mendes da Silva  
nathaliabosco@gmail.com

Vânia Lemos Zamboni  
vanialz@gmail.com

### **1. INTRODUÇÃO**

A partir da revisão de literatura e a elaboração dos capítulos, foi possível entender como e o porquê ocorre, no meio organizacional, os processos de fusão e aquisição, verificou-se também que esse processo de mudança é impactante aos sujeitos envolvidos. Contudo o estudo procura estabelecer uma forma de minimizar esses resultados encontrados de sofrimento psíquico em decorrência da mudança.

Averiguou que as organizações estão presentes no cotidiano de todas as pessoas e atuam de maneira ativa em suas vidas. Algumas mudanças que ocorrem no processo de vida da instituição, sendo, fusões, incorporações e aquisições estão cada vez mais comuns no mundo corporativo e são resultados de estratégias de sobrevivência e de crescimento das empresas.

Os impactos das mudanças são inevitáveis, havendo assim fusões de culturas organizacionais diferentes e conseqüentemente a mudança do clima organizacional como um todo. Porém nesse processo não há somente as alterações organizacionais, mas também as conseqüências que podem ou não ocorrer com os colaboradores das empresas.

De acordo com Medeiros, Lopes e Possas (2015) este processo de mudança organizacional envolve a união de diferentes culturas organizacionais dificultando assim o processo de integração entre funcionários das empresas. Contudo estas estratégias de aquisição e incorporação demandam tempo e planejamento, pois trata-se de um processo difícil para todos os envolvidos.

Segundo Neves (2013) toda mudança provoca ameaça, sentimentos de medo e vivências de tensão; de maneira que, as vezes é negada, adiada, por medo ao perigo, à ameaça. Há receio de se perder direitos adquiridos, no modo de realizar trabalhos e de fazer as coisas. Com isso as mudanças resultam nas mais diversas formas de conduta dos empregados.

Dessa forma é notável que um indivíduo passe boa parte de seus dias dentro de uma empresa, assim a qualidade de vida deste sujeito se relacionará diretamente com a instituição que este pertence. Nota-se então que

quando há processos de mudanças dentro das organizações isso afetará de forma proeminente os colaboradores que se encontram nesta situação.

Contudo compreender os impactos que os colaboradores de uma empresa sofrem no decorrer do processo de fusão e incorporação são relevantes para que os empresários possam perceber as consequências aos colaboradores, com o intuito de remodelarem o processo de fusão e incorporação de empresas, tendo como finalidade fazer das transações, um processo mais estável.

O presente estudo teve como objetivo buscar compreender os impactos causados por uma fusão de empresas para o setor de Gestão de Pessoas e identificar o sofrimento psíquico experimentado pelos funcionários do mesmo setor, durante o processo de fusão da empresa.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa. Está visa entender e compreender os significados nas ações comportamento dos sujeitos que participam do estudo respondendo a questões muito particulares. Desse modo, trabalha com o “universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 1994, p. 22).

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso de uma organização de saúde do interior de São Paulo. Conforme afirma Yin (2014) um estudo de caso verifica um fenômeno atual (o “caso”) nas circunstâncias do mundo real, principalmente quando as pontes entre o fenômeno e as circunstâncias puderem não estar evidentemente claras.

Inicialmente a proposta da pesquisa era realizar as entrevistas semi-estruturadas com quatro funcionários do setor de gestão de pessoas da empresa fusionada que estiveram presente na maior parte do processo de fusão e aquisição da empresa. No começo os participantes eram compostos por duas mulheres e dois homens, sendo uma funcionária responsável pelo departamento pessoal e outros três ex-funcionários que compunham a área de gestão de pessoas.

No entanto a pesquisa contou com a participação de três pessoas, sendo uma mulher e dois homens, todos os três ex-funcionários que compunham o departamento de gestão de pessoas. A quarta participante se recusou a participar do processo de coleta de dados sem motivo aparente, contudo a pesquisadora concluiu que essa resistência pode ter sido por essa participante ser a única que ainda pertence ao quadro de funcionários da empresa.

A coleta de dados ocorrerá por meio de entrevistas semi-estruturadas (APÊNDICE A) sendo essas de contato direto ou pela plataforma Zoom por meio de vídeos chamadas entre o pesquisador e os entrevistados.

Segundo Boni e Quaresma (2005) a entrevista semi-estruturada é constituída combinando perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a oportunidade de comentar sobre o tema proposto, desta forma o entrevistador não ficará preso somente as perguntas já pré-estabelecidas, podendo assim adicionar perguntas pertinentes para uma melhor coleta dos dados.

Foi pedido aos entrevistados que esses autorizem de maneira formal a gravação durante o processo de entrevista para que não haja perda de conteúdo. As entrevistas dos participantes foram realizadas em local definido por eles, de acordo com seus horários e rotina, com duração de aproximadamente 1 hora.

Para a análise de dados, foi realizada uma avaliação qualitativa do conteúdo extraído das entrevistas realizadas. Inicialmente foi feita uma transcrição na íntegra das gravações e posteriormente a análise de conteúdo das entrevistas.

Para o processo de análise foi feita uma categorização de temas, que apareceram no decurso das entrevistas com os três participantes. Os conteúdos foram selecionados de acordo com a relevância e coerência com o objetivo da pesquisa. Desta forma foram estabelecidos cinco tópicos, sendo eles: “fusão e aquisição como um processo necessário”; “dificuldades do processo de incorporação”; “as mudanças no ambiente de trabalho”; “sentimentos perante a mudança”; “modificações pessoais”. Todos esses elementos serão apresentados de forma mais completa nos Resultados do trabalho.

De acordo com as disposições da resolução número 466/12 do Ministério da Saúde sobre pesquisas envolvendo seres humanos, foram respeitados os seguintes cuidados: O pesquisador foi responsável pela integridade e bem-estar dos participantes conforme está descrito no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. (APÊNDICE C). Para que a pesquisadora realizasse as gravações o Termo de Autorização de Gravação foi assinado pelos participantes (APÊNDICE D). Foi solicitada uma autorização da organização para o uso de dados da entrevista sendo que o nome da empresa não foi divulgado (APÊNDICE E).

## **2. COMPREENDENDO OS PROCESSOS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO**

Ao longo da história, encontramos diversos fatos que colaboraram para que grandes transformações ocorressem. Assim, percebe-se que para um desenvolvimento contínuo a fim de permanecer sobrevivendo ao meio, as mudanças, tanto pessoais quanto organizacionais são eficazes e essenciais. Afirma Chiavenato (2014) sobre esses fatores:

Sabe-se há muito tempo: o mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com intensidade e volume gradativamente maiores. A

mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com a rapidez, profundidade e impacto com que ocorre hoje. Vários fatores contribuem para isso: mudanças econômicas tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica em um incrível campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo transformações, imprevisibilidade e incerteza para as organizações. O que acontece lá fora traz um forte impacto sobre o que ocorre dentro de cada organização. Torna-se indispensável visualizar o contexto externo para adequar o comportamento de cada organização e seu direcionamento para o futuro, já que ele vai ser completamente diferente do panorama atual (CHIVANETO, 2014, p.1)

Ao depararmos com o mundo organizacional identificamos que existem algumas combinações estratégicas que facilitam e dão continuidade a vida das instituições, um dos processos existentes e comuns nesse meio são as fusões e aquisições (BARROS; SOUZA; STEUER, 2003).

Conforme Barney e Hestely (2017) fusões e aquisições são nomenclaturas muitas vezes usadas de modo a se referir a uma única situação, no entanto esses dois termos não são sinônimos e representam situações semelhantes, mas forma de execução distintas.

Para Neves (2013) e Barros, Sousa e Steuer (2003, p.19) “fusão – envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores”.

Barney e Hestely (2017) e Barros, Sousa e Steuer (2003) compartilham da mesma lógica de que a aquisição ocorre quando uma empresa compra uma segunda, contudo, o modo com que a venda é realizada pode ser diferente. As compras em uma aquisição podem variar em seu processo, dessa forma pode-se comprar uma parte da empresa ou sua totalidade.

De acordo com Santos (2013) essas operações podem ocorrer por inúmeras razões possibilitando assim um crescimento em conjunto das empresas fusionadas. Os autores Barros, Souza e Steuer (2003) e Zin (2014) concordam que as duas grandes razões citadas pela qual leva uma empresa a comprar outra, está ligada à maximização de valor da empresa e a forte motivação do corpo diretivo. De acordo com Cartwright e Cooper (1999 apud BARROS; SOUZA; STEUER, 2003, p.22) há, no entanto, uma relação direta entre as duas lógicas citadas, pois o ideal seria o corpo diretivo visar como meta o aumento do valor da empresa.

A lógica da maximização do valor ocorre quando o principal motivo é aumentar o valor para o acionista, imprimindo sinergia por meio de economia de escala ou transferência de conhecimento. As motivações do corpo diretivo estão apoiadas na lógica de mercado, no aumento de market share, prestígio da direção e redução do nível de incerteza (BARROS; SOUZA; STEUER, 2003, p.22-23).

Magro e Teló (2011) pontuam também que outras variáveis para que uma organização una forças com outra instituição é por interesses em ingressar em novos nichos do mercado que geralmente se encontram dominados pela empresa incorporada, desta forma, duas empresas se fundem para que juntas, sejam mais fortes em frente à concorrência ou para se ajudarem compartilhando principalmente questões tecnológicas.

Percebe-se nesses fatos que os aspectos citados como motivadores para que haja nas empresas os processos de fusão e aquisições são determinados pela lógica capitalista, visando o lucro ou o crescimento e desenvolvimento de uma instituição, contudo nota-se que o interesse financeiro se sobressai, fazendo com que sejam deixadas de lado algumas questões relevantes e de grande interesse ao desenvolvimento desses processos.

Segundo Neves (2013) podemos verificar que os processos de mudanças nas organizações não são recentes e acontecem a todos os momentos, não possuem somente um cenário, mas há situações em que essas mudanças acontecem de forma mais ampla e resultando grandes impactos para a instituição.

A mudança organizacional é gerada por diversos aspectos. Algumas vezes por uma necessidade de mudança para desenvolvimento organizacional, outras, em contrapartida, pelas demandas do mercado. Essa mudança organizacional abrange todos os níveis da empresa, eleva a instituição a algo desconhecido, a algo novo. Engloba as transformações no sentido estrutural, estratégico, cultural, tecnológico, humano, ou seja, todas as partes que compõem a organização. Essa mudança pode ser planejada ou não, e pode decorrer de fatores internos ou externos ao ambiente organizacional (MAGRO; TELÓ, 2011, p.232).

Afirma Magro e Teló (2011) que as mudanças organizacionais decorrentes das fusões e aquisições estão gerando novos conceitos de mudanças e junto a elas uma necessidade de analisar como tais modificações irão interferir nos resultados do processo de incorporação das empresas.

Neves (2013) aponta que as mudanças ocorridas nos processos de transição das empresas produzem impactos cognitivos, emocionais e socioculturais, como também afirma que essas mudanças provocam ameaças, sentimentos de medo e tensão nos colaboradores das instituições.

A mudança representa incertezas; desacomoda, tira as pessoas da 'zona de conforto' desafia e inquieta, de modo que pode originar vivências emocionais como ansiedade, irritabilidade, tristeza, fuga, decorrentes do medo, pois nela está mantada a possibilidade de surpresas e de imprevistos. Nas diversas formas de mudanças, há sinais de que as fusões e incorporações organizacionais estão entre as que podem ocasionar impactos profundos no bem-estar dos trabalhadores (NEVES, 2013, p.58).

Conforme Barros, Souza e Steuer (2003) as alterações ocorridas durante os processos de fusão e aquisição podem ser consideradas

inconstantes, dadas as diversas reações apresentadas pelas pessoas que estão envolvidos no processo, essa mudança organizacional gera reações individuais semelhantes a perda de algum ente querido.

No entanto é apontado por Santos (2013) que do ponto de vista dos negócios, pode-se identificar mudanças de crescimento de profissional e até mesmo de carreiras internacionais, decorrente das mudanças ocorridas por fusões e aquisições, contudo, essas operações também geram nos indivíduos medo, resistência, ansiedade ao novo.

Esses sofrimentos ocorridos pelos processos de mudanças organizacionais fazem com que compreendamos a necessidade de um cuidado maior com as pessoas que se encontram envolvidas nesse processo e uma busca ampliada por recursos psicológicos para uma melhor compreensão desses fenômenos e conseqüentemente encontrar maneiras mais eficazes e adequadas para esse momento organizacional (BARROS; SOUZA; STEUER, 2003).

Desta forma, entende-se que as organizações contribuem diretamente ao sofrimento ou bem-estar de seus funcionários. No entanto compreendemos que situações e processos de mudanças como as fusões e aquisições muitas vezes se fazem necessárias nesses cenários principalmente olhando para o viés da competitividade organizacional. Entretanto verifica-se que esses processos de transformações colaboram para que haja mais desconforto aos funcionários, assim, podendo ou não causar mais sofrimentos a estes.

### **2.1. Mercado competitivo nos planos de saúde**

A competitividade é um fenômeno em escala mundial e em decorrência deste fenômeno, as organizações devem estar sempre se renovando, buscando um crescimento da própria instituição, novas informações e conhecimento da própria organização e do mercado como um todo. Neste sentido, o mercado atual, diante da conjuntura capitalista, é fundamentalmente competitivo. (CARNELUTTI, 2006).

Segundo Wood Jr. e Caldas (2007), a competitividade é a capacidade de uma organização de obter sucesso em um contexto de negócios. Sem a competitividade, o mercado se torna suscetível a monopólios organizacionais que prejudicam o consumidor devido aos altos valores e pouca inovação.

Neste sentido, a busca por competitividade leva as organizações a se reorganizarem, mudarem suas estratégias e buscarem por prestações de serviços mais eficientes. O ponto fundamental na busca por competitividade é conseguir criar serviços melhores e sempre buscar por novidades. A organização inserida em um mercado competitivo deve sempre estar um passo

à frente do consumidor, imaginando quais suas necessidades e pautando o diferencial competitivo nestas (CARNELUTTI, 2006).

As instituições hospitalares, assim como as demais organizações, devem levar em consideração quais são os fatores que devem ser considerados a fim de maximizar suas chances de sucesso e sobrevivência no mercado, sendo fundamental considerar ações a curto, médio e longo prazo. O mercado competitivo reflete diretamente nas instituições hospitalares, tendo o nível de concorrência semelhante ao de organizações de outros setores. Desta forma, faz-se fundamental a busca por melhores serviços, sendo assim, a competitividade no setor hospitalar reflete positivamente na sociedade, oferecendo serviços de melhor qualidade (CARNELUTTI, 2006).

Para Carnelutti (2006), a concorrência no setor hospitalar se manifesta através do desempenho, da qualidade dos serviços e do nível de satisfação demonstrado pelos usuários. Já Zanardo (2004) pontua quatro agentes para a concorrência, sendo eles: os prestadores de serviço, os agentes financiadores, os fornecedores e os clientes.

O aumento da competitividade, a necessidade de sobrevivência e o aumento das exigências dos clientes, pela prestação de melhores serviços, fazem com que as instituições hospitalares busquem conhecer e analisar a estrutura competitiva do setor e a identificar a estratégia competitiva que leve, essas instituições, a uma posição favorável dentro deste mesmo setor (CARNELUTTI, 2006, p.3).

Neste sentido, a estrutura dos sistemas de saúde atual do Brasil não se define pela criação de valor, mas sim, na valorização da redução de gastos, quantidade de serviços e com que qualidade a assistência de saúde chega ao consumidor (PORTER, 2009).

Melhorando com frequência sua qualidade de serviço, o ideal é que os hospitais busquem ser uma organização sem-erros, sem a necessidade de retrabalho, aumento de custos e prejuízos ao cliente. Para atingir esse objetivo, o hospital deve sempre buscar a melhor qualidade dos serviços e reconhecer a organização em si. Neste sentido, o mercado competitivo funciona de forma significativa como impulsionador para se atingir a meta. Isto é, quanto mais qualidade a organização buscar para se destacar no mercado e atingir a vantagem competitiva, mais próxima a organização estará ao ideal de ser uma organização sem-erros (ZANARDO, 2004).

Desta forma, ao buscar a fusão, uma organização de saúde busca além de se destacar diante do mercado competitivo, oferecer serviços de melhor qualidade unindo as forças de duas organizações distintas. Portanto, é possível que a organização que tenha passado por um processo de fusão obtenha maior variedade, qualidade e potência organizacional.

### **3. GESTÃO DA MUDANÇA**



As mudanças ocorrem diariamente em nossas vidas e também estão presentes nas instituições, afetando como um todo as organizações. “Portanto o êxito da gestão da mudança é uma habilidade necessária e almejada por todas as organizações” (SANTOS, 2014, p.70).

Segundo Emerson e Stewart (2015) a mudança faz parte de uma tentativa de se beneficiar de situações recorrentes as organizações que desencadeiam alterações na instituição, fazendo com que novas medidas sejam tomadas como adaptação ao novo. Afirmam alguns autores que as mudanças também ocorrem como meio de adequação da organização ao mercado competitivo, podendo ser expressas por variações de mercado, novos clientes, concorrência, produtos, inovações tecnológicas, entre outras (BALTAZAR; LENZI; SOUZA, 2013 e AFANDE, 2015).

Neiva e Paz (2012) conceituam as mudanças como sendo um conjunto de alterações nos componentes organizacionais, necessitando de monitoramento e avaliação do processo para evitar que causem consequências danosas como resultados na instituição e em seus membros, esse processo pode ser desencadeado intencionalmente ou não. Colaborando com essa visão, Santos (2014) afirmam que algumas organizações lidam com as mudanças como sendo episódios acidentais e não com um planejamento orientado para resultados favoráveis a instituição.

Desta forma, compreende-se que as mudanças organizacionais atingem a instituição como um todo.

Actualmente, as mudanças que se vão dando no mercado de trabalho e nas relações entre os diferentes elementos económicos, abrangem todos os níveis hierárquicos e todas as pessoas, ou seja, abrangem transversalmente todos os colaboradores da empresa (BARRACHO, 2014, p.180)

Além dos fatores de mudança afirma Borges e Marques (2011) que o processo de mudança organizacional, em sua direção, não é um desenvolvimento tranquilo e seguro, exigem-se da instituição um projeto mais complexo do que um planejamento-ação, visando assim, o alcance dos resultados desejados, os desfechos desse método podem ser bem-sucedidos ou não.

Verifica-se que a mudança planejada se desenvolve a partir de incentivos à inovação, trabalho em equipe e programas de autonomias gerencias e são encaminhadas para atribuir às mudanças no ambiente interno organizacional e tem como alcance melhorar a competência da organização, de adequar às mudanças e de alterar o comportamento dos colaboradores (SANTOS, 2014). Robbins *et al* (2005) confirma que esse programa de mudança planejada também engloba a alteração do comportamento humano, individual e de grupo dos colaboradores da organização.

Constata Hornung, Kim e Rousseau (2011) que mesmo uma mudança organizacional planejada, ao longo do processo, necessita da colaboração dos funcionários para a obtenção de êxito. Acredita Roberts e Seijts (2011) que há nesse processo de mudança um alto potencial de fracasso caso os colaboradores da instituição não acreditem em uma mudança benéfica e bem-sucedida, encarando o decurso das alterações como uma ameaça a sua vida pessoal e profissional, desta forma elaborando sentimentos de incertezas e ambiguidades.

Outros autores consideram que a resistência a mudanças é algo natural e instintivo do ser humano, alegando que as situações conhecidas, ou dadas como confortáveis, estabelecem um estado de equilíbrio emocional, profissional e pessoal, desta forma, partir para um momento de mudança pode desencadear insegurança em relação ao novo, fazendo com que este processo não seja bem-vindo (BALTAZAR; LENZI; SOUZA, 2013).

No entanto Medeiros (2013) aponta que a gestão de resistência à mudança precisa ser realizada cuidadosamente, desarmando os mecanismos de resistência por meio da comunicação, da participação e do compartilhamento da visão de futuro para todos da organização.

Os responsáveis pelo gerenciamento do processo de mudança precisam ter em mãos um mapeamento de como tudo ocorrerá, levando em conta todos os processos de contribuição e resistência, modos de melhoria das situações já existentes e como evitar o possível sofrimento psíquico que pode surgir nos componentes da equipe colaboradora.

Todos esses fatores devem ser pensados previamente, antes do início do processo da mudança, para que os resultados esperados sejam alcançados e haja uma contribuição necessária e de grande ajuda por parte dos funcionários, fazendo com que as transformações sejam benéficas a todos. Dessa forma, nota-se que, para que tudo seja realizado de forma eficiente, a implantação de uma gestão da mudança se faz necessária.

A Gestão de Mudanças é um processo para avaliação e controle de modificações em projeto, operação, organização ou atividade em uma instalação, previamente à sua implantação, de forma ter certeza de que novos perigos não sejam introduzidos e que os riscos associados aos perigos existentes aos funcionários, público ou meio ambiente não sejam aumentados inadvertidamente (CCPS apud AMARAL; REIS, 2016, p.29).

Segundo Baltazar, Lenzi e Souza (2013) no processo de mudança organizacional, haverá sempre duas questões a serem destacadas, que são os valores da boa gestão e as formas de alcançá-la. Levando estes fatores em conta, os autores afirmam que para o sucesso desse processo precisa-se adotar algumas estratégias, que buscam compreender os aspectos da organização como um todo, identificar variáveis do contexto que estão sofrendo com o processo é uma vantagem para os gerenciadores da mudança, desta

forma, o conhecimento sobre os fatores, pode permitir o manejo de uma implantação da mudança, o aumento da eficácia e uma chance de sobrevivência organizacional.

Ao passo que Emerson e Stewart (2015) confirmam que a gestão da mudança tem como foco principal o desempenho humano e ajudar a organização a apoderar-se do benefício dessa oportunidade de mudança. Esses autores apontam que para uma melhor gestão quatro passos precisam ser adotados tanto no nível individual, quanto no nível organizacional, são eles: estratégia, internalização, foco e sustentabilidade, e afirmam que nenhum elemento pode ser negligenciado para que o sistema de desempenho não entre em colapso.

#### **4. O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Após a análise dos possíveis processos de mudanças existentes e suas consequências para a organização, nota-se que para ocorrer uma mudança, o planejamento e a organização se faz necessária. O setor de Recursos Humanos é um coadjuvante importante no processo de mudança, por fornecer um apoio durante as possíveis transformações, ao recurso mais importante da empresa, as pessoas, assim contribuindo para o aumento das chances de sucesso desse processo (MEDEIROS, 2013).

Nos processos de mudanças organizacionais mostrou-se indispensável a presença de uma Gestão de Pessoas funcional e atuante, pois concluiu-se que esse setor desempenha um papel de extrema importância na condução dessa etapa, representando até uma vantagem competitiva (PICARÓ, 2014). Este mesmo autor assinala que a valorização e preocupação com as pessoas envolvidas no processo de mudança, assim como uma boa liderança e relação entre líderes e subordinados possibilita uma melhor aceitação e compreensão da transformação vivida nesse estágio.

Aponta Mascarenhas (2008) que as mudanças no meio organizacional ocorrem e é preciso desenvolver capacidades de aceitação a essas transformações contínuas, esse processo faz parte da função do setor de Recursos Humanos. Presando por essa visão, verifica-se que “a função da área de recursos humanos como agente de mudança é catalisar os esforços de transformação organizacional para que ela se torne mais competitiva” (ÁVILA; STECCA, 2015, p.22)

Medeiros (2013) afirma que o papel do RH nesse período de mudanças, sendo responsável por reduzir as resistências individuais e organizacionais para que os objetivos da empresa se realizem, diminuindo os fatores de riscos e aumentando as chances de progresso na transformação. No entanto durante as mudanças organizacionais que podem ocorrer nas

instituições a teoria não se utilizada completamente, desta forma Bosa (2011) afirma que:

Há indícios de que, dada a velocidade em que as mudanças devem ocorrer e a urgência de sucesso, as áreas de RH sofrem diretamente impactos significativos que, ao invés de colaborar nos processos sistemicamente, acabam por imprimir no ambiente organizacional um sinal de como efetivamente as mudanças ocorrerão (BOSA, 2011, p.118).

Verifica-se então que é responsabilidade dessa área da organização realizar um diagnóstico da instituição e estabelecer um planejamento visando compreender os riscos e impactos que tal mudança trará. Posteriormente a isso, envolve-se nas negociações, visando atender as necessidades empresarias, olhando para os colaboradores e não somente os recursos financeiros, reduz as resistências, por meio de explicações das intenções e objetivos organizacionais, desenvolvimento e treinamento de colaboradores e assegura uma boa relação entre líderes e subordinados. Concluindo com o auxílio no momento de integração entre empresas, visando evitar ou diminuir os riscos dos choques culturais.

## 5. CLIMA ORGANIZACIONAL

Os membros de uma organização, sejam eles subordinados, supervisores ou direção, sofrem a todo instante os impactos do ambiente de trabalho e são afetados por este. O clima organizacional indica o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos mais diversos aspectos da cultura da organização (BISPO, 2006).

De acordo com Chiavenato (2008) o clima organizacional é uma atmosfera própria de cada organização e pode ser observado através das percepções, opiniões e sentimentos que são expressados pelos membros. Em essência, é como as pessoas se sentem em relação à organização e como isto influencia em seus comportamentos. Reflete como as pessoas se sentem e como interagem não só com os funcionários da organização, mas também com clientes, fornecedores externos, e demais envolvidos, além do grau de satisfação com o contexto em que estão inseridos.

Em sua pesquisa, Almeida (2014), chega à conclusão de que o clima organizacional é cognitivo, intangível e situacional, podendo, inclusive, se diferenciar entre os colaboradores. Isto é, ao mesmo tempo em que ele pode ser positivo e agradável para um indivíduo, pode ser negativo e desagradável para outro, variando de acordo com as percepções individuais e pessoais. Também pontua o reflexo da administração e forma de liderança no comportamento dos colaboradores.

Segundo a pesquisa de Senna (2004), existem dois conjuntos de variáveis que compõem o clima organizacional, sendo elas: As variáveis humanas: as crenças do indivíduo, seus valores, motivações internas,

personalidade, entre outros e as variáveis da empresa que são: o local físico, rendimento e política internos, meios, regras de trabalho, comunicação entre gestão e membros, entre outros.

[...] O clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais (BISPO, 2006, p.259).

Menezes e Gomes (2010), concordam com o fato de que o clima organizacional é de suma importância para uma organização, sendo ele um dos pontos de maior centralidade no campo do comportamento organizacional. Este pode influenciar todos os membros desta de forma positiva ou não e está diretamente ligado aos pontos que regulam e orientam o comportamento dos colaboradores dentro das organizações.

O clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. Define-se por clima bom aquele em que percebe-se um engajamento por parte dos colaboradores, disposição e engajamento, o que resulta em baixa rotatividade (Paula et. al., 2011). O relacionamento interpessoal deve ser saudável para que a organização também esteja com saúde (Oliveira et. al. 2012).

O clima prejudicado ou ruim, por sua vez, é caracterizado pela presença de variáveis que afetam negativamente os colaboradores, gerando tensão e, conseqüentemente, desinteresse pelo trabalho. (Paula et. al, 2011).

Percebe-se, portanto, que quando o clima organizacional é favorável, há a possibilidade de satisfazer tanto a organização, quanto os indivíduos, enquanto em situações de clima desfavorável, as necessidades não são supridas (Oliveira et. al. 2012).

Um clima organizacional que aumenta a eficácia de uma organização, é aquele que oferece as satisfações das necessidades de seus colaboradores, direcionando seus comportamentos aos objetivos da mesma (Paula, et. al. 2011). Sendo assim, o clima organizacional facilita o desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento e relacionamentos, conseqüentemente, potencializando o grau de satisfação dos colaboradores ao buscarem alcançar os objetivos da organização (Paula et. al. 2011).

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portanto, relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é 'bom' ou 'ruim' para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra a realização dessas necessidades (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2001, p.239).

Sendo assim, conforme defendem Aguiar e Keller (2004), o clima organizacional é relacionado a satisfação dos indivíduos envolvidos com a organização, isto é, quando há um clima organizacional positivo, conseqüentemente, haverá satisfação.

Portanto, o clima organizacional é a percepção do colaborador em relação ao seu ambiente de trabalho, ou seja, a organização em que está inserido. Apesar de não ser fixo e poder se diferenciar entre os colaboradores, é possível de ser mensurado e através de suas variáveis, compreender a satisfação das pessoas em relação a organização. Percebe-se também que as mudanças que ocorrem nas organizações, podem ser fatores importantes no comprometimento de um clima organizacional favorável, implicando no desenvolvimento geral da empresa.

## **6. EMOÇÕES E SOFRIMENTO PSÍQUICOS**

As emoções são experimentadas por todo e qualquer ser humano involuntariamente, estando associadas a acontecimentos específicos e contribuindo para a existência humana. Seus efeitos e qualidades refletem o bem-estar dos indivíduos, podendo ser estimulante ou conflitante (SILVÉRIO, 2008).

Em sua pesquisa, Silvério (2008) conclui que as emoções apresentam reações corporais que se desencadeiam em reações internas que leva o indivíduo a sentir outra emoção, tornando-se um ciclo. O ser humano está sempre sentindo uma emoção e está, gera algo em sua vivência. As conseqüências das emoções podem ser tão fortes ao ponto de modificar todo o curso de uma ação, sendo estas um grande componente motivacional e impulsionador de atitudes. As emoções são experienciadas nas mais diversas atmosferas sociais nas quais o indivíduo está inserido: família, ciclo de amigos, trabalho, entre outros.

O trabalho, indiscutivelmente, tem papel fundamental na rotina do indivíduo e pode ter diferentes significados, inclusive, sofrimento e dor. Assim como as organizações afetam as emoções dos colaboradores humanos, estes afetam também a organização, influenciando o bem-estar no trabalho. Isto é, a emoção predominante em uma organização está diretamente ligada às emoções vivenciadas pelos colaboradores. Uma vez que a emoção predominante na organização é positiva, o bem-estar psíquico e emocional será predominante (SILVÉRIO, 2008).

O aspecto emocional no contexto organizacional é fundamental para a satisfação, podendo contribuir tanto para o alinhamento quanto para o desalinhamento. Percebe-se uma tendência a obterem menor satisfação no trabalho aqueles indivíduos que estão vivenciando emoções negativas,

enquanto pessoas emocionalmente positivas demonstram mais flexibilidade e produtividade (SILVÉRIO, 2008).

O mal-estar no trabalho pode estar diretamente ligado ao sofrimento psíquico (MARTINS; PINHEIRO, 2006). O sofrimento é experimentado e percebido de forma única para cada indivíduo – o que pode ser vivenciado como um desafio para uma pessoa, pode ser totalmente desestimulante para outra (NEVES, 2013).

Conforme citado por Neves (2013) e Martins e Pinheiro (2006), o pesquisador Freud (1980), em seus trabalhos, chegou à conclusão de que o sofrimento é o estado de expectativa do indivíduo frente à ameaça, sendo este composto por três direções, sendo elas: O próprio corpo do indivíduo; os cenários do mundo externo e os relacionamentos interpessoais. Para Freud (1980), portanto, o sofrimento está ligado a existência da possibilidade de perigo.

O sofrimento [...] pressupõe a existência de uma linguagem que permita identificar algo como perigoso ou não, estranho ou familiar. Logo, percebe-se o sofrimento como contingente ao ato de viver. Ele se configura como uma reação, uma manifestação da insistência em viver sob circunstâncias que, na maioria das vezes, não é favorável ao homem (FREUD, 1980, p. 16).

Diante da perspectiva de que o sofrimento é a ameaça, o sofrimento no trabalho é a resposta as manifestações de ameaças que podem gerar angústia, ansiedade e medo diante do que será vivido pelo colaborador dentro da organização. O sofrimento psíquico, quando experimentado no ambiente de trabalho pode apresentar ameaças ao corpo, afetos e, conseqüentemente, às emoções (NEVES, 2013).

Dejours (1998) ao estudar o sofrimento psíquico no trabalho coloca que as exigências do trabalho e da vida podem ser negativas para o próprio trabalhador, causando riscos de sofrimento. Para o autor, as relações de trabalho, quando doentias, podem afastar o trabalhador de sua individualidade e torna-lo vítima de seu trabalho. O autor considera, ainda, que o sofrimento pode ser visto em duas vertentes: o patogênico e o criativo.

O sofrimento criativo é o agenciador da realização do verdadeiro trabalho, é a alavanca do processo criativo. O sofrimento patogênico, por sua vez, diante do esgotamento de todos os recursos defensivos mobilizados, empurra o sujeito para um sentimento de incapacidade e de imbecilidade. O sentimento de incapacidade de dar conta das demandas sempre mutantes do trabalho justifica o fato de que o modo de ser dos trabalhadores encontra-se sob o foco da atenção dos estudos da psicodinâmica do trabalho (FLACH et. al, 2009, p. 195).

Ainda para Dejours (1998), o maior problema do sofrimento está no vazio intelectual que este gera no trabalhador, que perde a perspectiva e se

sente responsável pela sua angústia, gerando sentimento de impotência e incapacidade.

Adaptar-se é fundamental e natural em organizações. O processo de se adaptar é de suma importância para que a organização sobreviva aos impactos e exigências do mercado (MEDEIROS, 2013). As mudanças podem funcionar como um ponto positivo para o crescimento da organização ou como um ponto negativo que pode levar os colaboradores ao sofrimento psíquico (ARBEX; SANTOS, 2011).

Bosa (2011) pontua que o processo de mudança envolve insegurança, desamparo e outros sentimentos. Segundo o autor, o corpo responde não só psicologicamente, mas também fisiologicamente. Expõe, ainda, que por mais que as expectativas com a mudança sejam altas e positivas, todo o sentimento de euforia e vitória se mistura com o medo e a ansiedade.

Inevitavelmente, as mudanças em uma organização geram diversas emoções nos colaboradores, principalmente por terem de vivenciar o desconhecido e encontrar uma nova forma de trabalho. As mudanças organizacionais têm impacto direto no indivíduo, que também deve passar por um processo de adaptação a nova lógica da organização, interferindo, desta forma, no bem-estar individual, nas relações sociais no trabalho e na saúde psíquica dos colaboradores (BACKES, 2012).

Neste sentido, apesar de o sofrimento psíquico e sentimentos negativos serem possíveis de aparecer, não se pode negar que as situações de mudança organizacional podem, também, gerar atitudes positivas como alegria, entusiasmo, esperança, fé em um futuro melhor dentro da organização e, conseqüentemente, mais motivado a trabalhar (DAN JUNIOR et. al, 2008).

## **7. RESULTADOS**

Esta pesquisa buscou apresentar os impactos causados por uma fusão de empresas para o setor de Gestão de Pessoas a partir de um estudo de caso entre duas instituições hospitalares do interior do estado de São Paulo. Para uma melhor compreensão das entrevistas e da análise de resultados, o caso em questão será exemplificado. Para manter a integridade das instituições de saúde, serão usados nomes fictícios criados pela pesquisadora.

O caso compõe a fusão de dois hospitais do interior do estado de São Paulo, o Hospital Renovando Vidas (RV) e o Hospital Santa Mônica (SM) – nomes fictícios, escolhidos aleatoriamente para manter a integridade e imagem dos hospitais reais. As organizações pertencem a cidades diferentes, porém vizinhas, cada uma das instituições possui sua origem, missão, visão e valores.



O Hospital Renovando Vidas compõe a área da saúde de uma cidade do interior do estado de São Paulo há mais de 50 anos. Sua construção ocorreu a partir de um grupo de médicos que decidiram construir um novo hospital, com o intuito de prestar atendimento médico-hospitalar de qualidade sanando assim o atendimento hospitalar deficitário da região.

O hospital tem como visão, ser referência em serviços de saúde na região. Sua missão é prestar serviços médicos e hospitalares com qualidade, adotando recursos tecnológicos atualizados, promovendo a qualificação e satisfação de nossos colaboradores e prestadores de serviço na busca de um atendimento humanizado, diferenciado e resolutivo. E tem como valores a ética, transparência, satisfação do cliente, desenvolvimento profissional, avanço tecnológico, compromisso com a qualidade e resultados e responsabilidade socioambiental.

O Hospital Santa Mônica teve sua inauguração em setembro de 1945 em São Pedro, cidade que se localiza no interior de São Paulo. O grupo atualmente é composto pelo Hospital Santa Mônica, hospital particular de alta complexidade da região; operadoras de planos de saúde; operadora de planos odontológicos; empresa do setor de resgate rodoviário e um sistema de saúde ocupacional.

O hospital tem como visão ser o maior grupo de saúde do interior do Brasil, apoiando na estruturação de rede verticalizada de serviços, focada nos grandes empregadores e reconhecida pela competência no equilíbrio entre a agilidade, qualidade e custo. Sua missão é disponibilizar soluções em saúde no interior do Brasil, com qualidade, flexibilidade e rentabilidade, superando as expectativas dos clientes com geração de valor aos colaboradores, fornecedores e acionistas. E seus valores são: exercer a meritocracia; liderar pelo exemplo; trabalhar em equipe; ser claros e transparentes em comunicação; exercer a ética nas relações interpessoais e empresariais; respeitar as diferenças; ser comprometidos com o meio ambiente e com a comunidade; ser empreendedores.

No período de janeiro a junho de 2019, o Hospital Renovando Vidas foi vendido para o Hospital Santa Mônica, desta forma houve um intenso processo de F&A entre estas instituições. A incorporação ocorreu de maneira gradativa e com isso houve mudanças organizacionais importantes dentro da organização fusionada, deste modo, a visão, missão e valores do Hospital Santa Mônica foram agregados ao Hospital Renovando Vidas.

Ao analisar as entrevistas realizadas (APENDICE B), foram eleitos cinco tópicos, elaborando assim, uma categorização. Esses conteúdos foram selecionados de acordo com a relevância e coerência com o objetivo da pesquisa. Assim sendo, será pontuado posteriormente, os temas: “fusão e aquisição como um processo necessário”; “dificuldades do processo de

incorporação”; “as mudanças no ambiente de trabalho”; “sentimentos perante a mudança”; “modificações pessoais”.

Após realizar a análise de todos os tópicos categorizados, pode-se concluir que as entrevistas conseguiram abordar temas relevantes, sendo assim, possível identificar aspectos importantes do caso estudado. Verificou-se que se o Hospital RV não tivesse realizado a fusão com o Hospital SM, problemas financeiros futuros poderiam ocorrer, o que possivelmente levaria o hospital a falência. O fator crucial para essa decisão foi baseado na concorrência que existe entre os planos de saúde da cidade de Rio Verde e que cresceria caso o plano de saúde do Hospital SM entrasse também como adversário.

Em razão desse mercado competitivo então se realizou o processo de fusão entre os dois Hospitais já citados. No entanto houveram alguns percalços no processo de implantação da mudança, assim, ficou evidente que faltou planejamento estratégico e uma melhoria na comunicação por meio da organização adquirente, o que foi identificado como dificuldades encontradas nesse processo.

Juntamente a isso foi vivenciado pelos colaboradores do setor de gestão de pessoas, uma mudança na rotina de trabalho e posteriormente uma modificação geral do quadro de funcionários desse mesmo setor, fazendo com que diversos sentimentos, de insegurança, incerteza, entre outros, viessem à tona para esses funcionários. Contudo, apesar das dificuldades encontradas, foram apontados também alguns benefícios pessoais, como desenvolvimentos e crescimento profissional de alguns desses indivíduos entrevistados.

Identificou-se, ao realizar a análise de resultados que o processo de fusão e aquisição ocorrido no caso detalhado, ocorreu devido ao mercado competitivo existente entre planos de saúde e a empresa fusionada ser uma organização hospitalar de pequeno porte em comparação a instituição adquirente.

Consegue-se averiguar na literatura existente que esse processo de fusão e aquisição ocorrem corriqueiramente nas organizações e que os fatores motivacionais para tal processo são os mesmo que foram identificados neste caso estudado.

Barros, Souza e Steuer (2003) afirma que as fusões e aquisições são combinações estratégicas que visam dar continuidade a vida de diversas instituições, contudo pontuam que apesar de ser um processo que envolve mudanças impactantes é um fenômeno que muitas vezes é motivado pela lógica competitiva.

Para Carnelutti (2006) todas as instituições, assim como as hospitalares, devem avaliar os fatores a serem ponderados com o intuito de

potencializar as chances de sobrevivência e sucesso no mercado competitivo, visando atuações a curto, médio e longo prazo.

Observando com um olhar atento, percebe-se que o Hospital RV, considerou suas opções, avaliando de modo exato, quais seriam as chances de sobrevivência da instituição caso não realizassem a fusão e concluíram que, em relação ao mercado competitivo, a probabilidade de o hospital ir à falência, analisando um período de longo prazo, eram reais. Desta forma decidiu-se que haveria a venda do hospital, realizando assim a fusão com um grupo maior.

Havendo o processo de fusão, o passo consequente é a incorporação das empresas. Na situação avaliada, pode-se verificar que esse processo de mudança se deu sem muito planejamento e com inúmeras falhas na comunicação entre empresas e dentro da organização adquirente. O resultado pontuou que a maneira como as informações eram passadas para o hospital que estava sendo adquirido, eram realizadas de maneira desorganizada.

Afirmam Borges e Marques (2011) que as mudanças organizacionais proporcionam insegurança e apreensão a todos da organização, assim sendo, é um processo que precisa de um complexo planejamento de ação, visando os resultados almejados, quando não realizados de maneira organizada podem ser um processo com resultados insatisfatórios.

Em decorrência dessa vivência mal organizada, constatou-se que houveram significativas mudanças na rotina dos trabalhadores do setor de gestão de pessoas da empresa fusionada. Como desfecho, esses colaboradores foram desligados da empresa. Averiguou-se que todas essas mudanças vivenciadas proporcionaram aos colaboradores envolvidos, experiências emocionais distintas.

Confirma Silvério (2008) que a organização exerce função fundamental na vida diária do sujeito, podendo afetar as emoções e sentimentos dos colaboradores de forma direta, influenciando até o aspecto emocional do contexto empresarial. Os autores Martins e Pinheiro (2006) associam o mal-estar no trabalho com o sofrimento psíquico.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho concluiu que quando há um processo de fusão e aquisição em uma organização, toda a empresa é afetada, incluindo o setor de Gestão de Pessoas. Como o caso estudado teve como foco membros da empresa fusionada, verificou-se que as maiores mudanças ocorreram na instituição adquirida.

Verifica-se que o objetivo geral do trabalho que era compreender os impactos causados por uma fusão de empresas para o setor de Gestão de Pessoas, conseguiu ser respondido a partir da análise de dados que apontou que houveram grandes mudanças nesse setor, inicialmente as alterações ocorreram nas tarefas diárias executadas pelos colaboradores dessa área, modificando o papel da gestão de pessoas de um setor com autonomia que estabelecia planejamentos estratégicos para uma função de atendimentos imediatistas.

Após diversas mudanças pontudas na maneira de trabalho dos funcionários, sucedeu a alteração da equipe, ocasionando o desligamento de todos os contratados desse setor. Constata-se então que esse processo de mudança ocasionou aos colaboradores, sentimentos de incerteza, insegurança e até medo, limitando-os também em sua autonomia, o que causou grande desconforto, a saudade por algo que já foi vivenciado também surgiu como sentimentos experimentados por eles.

Observa-se que o objetivo específico que visava identificar o sofrimento psíquico experimentado pelos funcionários no setor de Gestão de Pessoas durante o processo de fusão da empresa também conseguiu ser respondido ao passo que a identificação das emoções e sofrimentos psíquicos foram de fácil visualização e compreensão na análise.

Contudo, apesar desse sofrimento psíquico sofrido nesse período de transformações, houveram também alguns benefícios. Passar por um processo de fusão é algo inédito e muitos não possuem a oportunidade de vivenciar tal experiência, de acordo com os dados coletados, os entrevistados, apesar das adversidades conseguiram olhar também para alguns ganhos, como crescimento e desenvolvimento profissional.

Verifica-se que este trabalho é um estudo de caso, focalizado somente nos colaboradores da empresa fusionada, para uma melhor verificação dos dados, recomenda-se que um próximo trabalho a coleta de dados seja realizado com os funcionários de ambas as empresas fusionadas, adquirindo assim uma amostra maior e com maior riqueza de detalhes.

## REFERÊNCIAS

AFANDE, F. O. Factors that influence organizational transformation: a case of life insurance companies in Kenya. **Journal of Marketing and Consumer Research**. UK, v.8, p. 111-142, 2015. ISSN 2422-8451.

AGUIAR, M. A. F.; KELLER, E. Análise crítica e teórica do conceito de clima organizacional. **Revista Terra e Cultura**, ano XX, n. 39. São Paulo, 2017.

ALMEIDA, I. C. **A influência do líder no clima organizacional**. UFPR, Curitiba, 2014.

AMARAL, F. G.; REIS, P. A. S. M. Fatores críticos de sucesso e critérios de sustentabilidade na gestão de mudanças organizacionais: um estudo de caso em uma empresa do ramo químico e petroquímico. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**, Florianópolis, SC, v. 16, n. 1, p. 26-48, jan./mar. 2016.

ARBEX, M. A.; SANTOS, J. A. Gestão de pessoas em processos de fusão e aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança? **Revista Hórus**, v.6, n.3, p. 51-69, Ourinhos, 2011.

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Plitécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BALTAZAR, M.; LENZI, F. C.; SOUZA, J. A. R. Sobre mudar e ser mudado: o impacto da substituição do gestor na organização. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**. Itajai, SC, v.2, n.1, p. 169-184, 2013.

BARNEY, J. B.; HESTERLEY, W. S.; Administração estratégica e vantagem competitiva. In: \_\_\_\_\_. **Fusões e aquisições**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

BARRACHO, Carlos José Bernardo da Silva. **Os recursos humanos e os desafios da actual gestão num contexto global em constante mudança**. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa, 2014.

BARROS, Betania Tanure de et al. Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. In: BARROS, B.T; SOUZA, H.H.R.F; STEUER, R. **Gestão nos processos de fusões e aquisições**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003. p. 17-48.

BACKES, A. L. Trabalho e Subjetividade: Sofrimento Psíquico em Contexto de mudanças organizacionais. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 6, n. 14, p.117-138, Belo Horizonte: 2012.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273. Maio/Ago. 2006. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em 02 de junho de 2020.

BONI, V.; QUARESMA, S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevista em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Florianópolis, SC, v. 2, n.1, p. 68-80, 2005.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 95-113, jan./mar. 2011. ISSN 1984-6975.

BOSA, Luciano André. **Mudanças organizacionais como fator de estresse em uma empresa em fusão e/ou aquisição**. 2011. Monografia (Departamento de Ciências Administrativas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2011.

CARNELUTTI, J. G. **A competitividade do setor hospitalar de Cruz Alta – RS**, UFSM, Santa Maria, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Editora Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAN JUNIOR, E; MATEUS, J.; SOUTO, S. **Mudança Organizacional: Técnicas Empregadas para minimizar impactos e gerar comprometimento**. UFFRJ, Rio de Janeiro, 2008.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho**. Cortez, São Paulo, 1998.

DESLANDES, Suely Ferreira (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. cap. 1, p. 9-30

EMERSON, T.; STEWART, M. **Gestão de Mudança: encare a mudança de outro jeito**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2015.

FERREIRA, V.; FORTUNA, A; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

FREUD, Sigmund. **Além do princípio do prazer em: Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1980.

HORNUNG, S.; KIM, T. G.; ROUSSEAU, D. M. Change-supportive employee behavior: antecedentes and the moderating role of time. **Journal of Management**. EUA, v. XX, n. X, nov. 2011.

MAGRO, I.; TELÓ, A. R. **As mudanças organizacionais em fusões e incorporações de empresas**. FAE Centro Universitário - Núcleo de Pesquisa Acadêmica – NPA. 2011. p. 229-248.

MARTINS, J. C. O.; PINHEIRO, A. A. G. **Sofrimento psíquico nas relações de trabalho**. Psic. v.7 n. 1, Vetor: São Paulo, 2006. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-73142006000100010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-73142006000100010) Acesso em: 04 jun. 2020.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEDEIROS, C. R. O.; LOPES, R. C.; POSSAS, M. C. **Cultura e Mudanças Organizacional: o processo de incorporação e suas implicações sociais.** *Revista Gestão Org*, v.11, n. 3, p. 559-579. 2013.

MEDEIROS, Francine. **O papel do RH na gestão da mudança organizacional.** 2013. Monografia (Especialização em Psicologia – Ênfase Psicologia Organizacional), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2013.

MENEZES, I. G. ; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista.** Belo Horizonte, v. 16, n. 1. P. 158-179. Abr. 2010. Disponível em:  
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v16n1/v16n1a11.pdf>. Acesso em 02 de junho de 2020.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993. - INCORRETO

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.1, p.22-37, 2012. ISSN 0080-2107.

NEVES, M. F. S. **Um olhar clínico sobre o sofrimento no trabalho em contexto empresarial de fusão e incorporação.** 2013. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica), Universidade Católica de Pernambuco/UNICAP. 2013.

OLIVEIRA, D. et. al. **Clima Organizacional: Fator de satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, Guaratinguetá, 2012.

PAULA, P et. al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Revista Gestão e Regionalidade**, v.27 n.81. São Caetano do Sul, 2011.

PICARÓ, João Filipe Heleno. **O papel dos recursos humanos na gestão da mudança:** o caso do regimento de artilharia antiaérea nº1 (RAAA1). Lisboa, jul. 2014.

PORTER, M. **Ser Competitivo.** DEUTER, Barcelona, 2009.

ROBBINS, Stephen P, *et al.* Comportamento Organizacional. In:\_\_\_\_\_. **Mudança organizacional e administração do estresse.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 18, p. 421-450.

ROBERTS, Michael; SEIJTS, Gerard H. The impact of employee perceptions on change in a municipal government. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, n. 2, p. 190-213, 2011.

SANTOS, M. S. S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica.** 2014. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas), Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2014.

SANTOS, Fernanda de Oliveira. **O impacto das diferenças culturais nas fusões e aquisições.** 2013. Tese (Mestrado em Gestão Empresarial), Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. 2013.

SENNA, Y. R. **Clima Organizacional: um estudo sobre uma empresa de recursos humanos em Brasília.** UniCeub: Brasília, 2004.

SILVÉRIO, W. D. **Experiências afetivas no contexto organizacional e seu impacto sobre o bem-estar no trabalho.** UMESP, São Bernardo do Campo: 2008.

WOOD JR, T; CALDAS, M. P. **Empresas Brasileiras e o desafio da competitividade.** FGV, São Paulo, 2007.

YIN, R.K. **Estudo de Caso – planejamento e métodos.** Tradução de Cristhian Matheus Herrera. 5 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, p. 2-25, 2014.

ZANARDO, M. L. A. M. **Gerenciamento das operações hospitalares como vantagem competitiva.** FGV, São Paulo, 2004.

ZIN, Roque Alberto. **Motivação para as fusões em empresas de pequeno porte: a perspectiva dos gestores.** *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 16-27, abr. 2014. ISSN 2674-5941.

## APÊNDICE A

### ENTREVISTA

#### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome Fictício: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Data de Nascimento: \_\_\_\_\_

Local de Nascimento: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Filhos: ( ) Não ( ) Sim: \_\_\_\_\_

Formação Acadêmica: \_\_\_\_\_

Profissão Atual: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Telefone / Celular: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Data da Entrevista: \_\_\_\_\_

Local da Entrevista: \_\_\_\_\_



## ROTEIRO DE ENTREVISTA

Antes da entrevista fazer um aquecimento com associação livre de palavras – passado / presente / trabalho / empresa / salário / mudança / organização / fusão / gestão / futuro.

1. QUAL A SUA OCUPAÇÃO PROFISSIONAL ATUAL?
2. EM QUAL EMPRESA VOCÊ TRABALHA ATUALMENTE? A QUANTO TEMPO TRABALHA NESTA EMPRESA?
3. VOCÊ JÁ FOI FUNCIONÁRIO DO HOSPITAL REGIONAL DE FRANCA? POR QUANTO TEMPO?
4. POR QUAL MOTIVO VOCÊ SAIU DA EMPRESA HOSPITAL REGIONAL?
5. O QUE SABE SOBRE OS PROCESSOS DE FUSÃO & AQUISIÇÃO QUE O HOSPITAL REGIONAL SOFREU RECENTEMENTE?
6. NESSE PERÍODO DA VENDA DO HOSPITAL O QUE MUDOU PARA VOCÊ NO SEU ÂMBITO DE TRABALHO?
7. COMO VOCÊ SE SENTIU COM AS MUDANÇAS?
8. O QUE FOI MAIS DIFÍCIL PARA VOCÊ NESSE MOMENTO DE TRANSIÇÃO DA EMPRESA?
9. NO SEU PONTO DE VISTA, COMO FOI A INCORPORAÇÃO DAS EMPRESAS?
10. EM SUA OPINIÃO, QUAIS FORAM OS FATORES POSITIVOS DA MUDANÇA PARA A ORGANIZAÇÃO?
11. SE VOCÊ PUDESSE ALTERAR O MODO COMO AS COISAS OCORREM NO PROCESSO DE F&A DA EMPRESA, O QUE VOCÊ FARIA DE DIFERENTE?
12. O QUE EM SUA VIDA MUDOU COM ESSA FUSÃO DA ORGANIZAÇÃO?
13. COMO VOCÊ DESCREVERIA SUA VIDA PROFISSIONAL ANTES DA FUSÃO DA ORGANIZAÇÃO E ATUALMENTE?

## APÊNDICE B

### ANÁLISE DAS ENTREVISTAS POR CATEGORIZAÇÃO

**Tabela 1** – Avaliação dos cargos dos entrevistados

Entrevista	Participante	Cargo Anterior	Cargo Atual
E1	Felipe	Analista de Recrutamento e Seleção no Hospital RV e Psicólogo Clínico	Psicólogo Clínico
E2	Pedro	Analista de Recursos Humanos no Hospital RV e Psicólogo Clínico	Psicólogo Organizacional e Clínico
E3	Vitória	Coordenadora de Recursos	Desempregada

## FUSÃO E AQUISIÇÃO COMO UM PROCESSO NECESSÁRIO

Este tema foi escolhido para análise, pois traz de forma transparente o real motivo pelo qual o Hospital RV aceitou passar pelo processo de fusão e aquisição. Este tópico foi selecionado como relevante para a pesquisa, pois além de explicar as reais causas para o processo de mudança vivido pelo Hospital, ele foi apontado de forma clara e evidente, na fala de dois dos três entrevistados. Dessa maneira, pode-se indagar de forma mais palpável as razões existentes por traz de uma organização.

Percebe-se a partir da entrevista, que o processo de fusão e aquisição sofrido pelo Hospital RV era um processo no qual a empresa em questão precisava passar. Nota-se nos relatos de que se a organização não realizasse essa fusão, posteriormente haveria serias complicações, derivadas principalmente em relação ao mercado competitivo. Consegue-se encontrar tais afirmações ao longo das entrevistas, assim sendo o E1 (Felipe) afirma:

[...]. Acho que era uma necessidade que a empresa, no contexto de Rio Verde estava vivenciando, então, ou a gente passava por essa mudança agora, por essa fusão agora, ou futuramente não ia ter mais espaço, não ia ter mercado, a gente ia ficar pequeno perto das outras empresas, então acho que foi necessário para empresa essa fusão e acho que isso foi muito claro, pelo menos para área do RH[...] (Linha 63, p. 2).

Observa-se também que este fator atinge diretamente em questões financeiras, sendo assim, compreendemos a partir da fala da E3 (Vitória), que se não ocorressem as mudanças decorrentes do processo de fusão no Hospital RV, haveriam outros tipos de mudanças, sendo elas, grandes complicações financeiras, ou até mesmo a falência do Hospital.

[...]desde que a diretoria começou com a conversa dessa questão da fusão a gente sabia que ela era necessária. [...]. Um hospital de pequeno porte ainda mais perto de Vida Forte agora vamos pensar assim né? Perto da Universo Médico de Rio Verde a gente já era menor. [...] a gente era como se fosse uma cidade do interior sem muita, sem muita informação, então enquanto a Universo Médico federação que era a Vila Nacional, tinha informações de mercado [...] para isso chegar na gente era mais demorado ou às vezes não chegava. Então a nossa tomada de atitude, tomada de decisão, em relação ao comercial e o hospital digamos assim, era mais lenta e aí a gente sabia que isso era um problema [...] futuramente, pelos dados, pelos trabalhos que a diretoria coletou, enfim fez, com especialistas de São Paulo, o RV tinha grandes chances de vir a falência [...] então provavelmente o Hospital RV teria um tempo aí de vida útil menor se não fosse feita a fusão[...] (Linha 537, p. 16).

Esses fatos revelam que, apesar da resistência a uma mudança, muitas vezes, por questões de sobrevivência, uma organização se sujeita a passar por um processo de fusão e aquisição. Desta forma, percebe-se que esse tipo de decisão precisar ser tomado ponderando todos os lados e avaliando todos os benefícios da situação atual e futura da empresa.

No entanto, o E2 (Pedro) não apontou nenhuma colocação sobre esse processo ser necessário para a empresa, contudo, afirmou que “eu acho que foi positiva pensando no mercado, no que eles queriam né? Porque a impressão que a gente tinha é que eles queriam um capital de mercado e isso deu certo” (Linha 250, p. 8).

Com essa afirmação, verifica-se o ponto de vista de Pedro sobre a empresa adquirente, no qual teve como objetivo comprar um Hospital para aumentar o seu capital de mercado, um processo comum no meio organizacional. Desta forma o participante afirma que foi um processo positivo se olharmos por essa perspectiva.

## DIFICULDADES DO PROCESSO DE MUDANÇA

Contudo apesar dessa transformação ter se mostrado imprescindível para a sobrevivência da organização, verificou-se que o processo de mudança derivado da fusão e aquisição, percorreu com algumas dificuldades. Entre as adversidades encontradas, verifica-se que o processo de incorporação focalizou em algumas áreas e não na organização como um todo, desta forma, o E1 (Felipe) pontua que:

Eu acho que eles deram mais atenção em algumas áreas que eles tinham interesse, acho que no meu ver, parte financeira, em alguns aspectos, T.I. e outras faltou, ficou faltando mais atenção, aí eu acho que eu entendo que é um pouco da gestão de cada área, da outra empresa também, um pouquinho de perfil de cada coordenador que alguns eram mais comunicativos, outros nem tanto né então, acho que foi isso mesmo (Linha 105, p. 4).

Outro impasse encontrado na análise, é na questão da comunicação da empresa adquirente com a fusionada. Percebe-se nas falas dos entrevistados que havia muita falha de comunicação entre empresas e entre os funcionários da organização compradora, o que dificultou bastante o processo. Todos os participantes pontuam sobre essa questão. O E1 (Felipe) afirma que:

A dificuldade maior que eu senti, acho que foi, acho que falta de confiança, vindo da empresa que comprou, que parece que falta uma confiança, a comunicação, acho que foi algo mais difícil, essa questão da comunicação que eu acho que faltou mesmo (Linha 98, p. 3).

O E2 (Pedro) declara que as informações foram passadas para ele “bem de forma homeopática mesmo, bem aos poucos. O que iria acontecer e como iria acontecer” (Linha 220, p. 7). Contudo o mesmo, ainda relata que acredita que o processo de fusão teria mudado bastante caso o setor de RH tivesse tido mais informações sobre a situação, desta forma Pedro afirma “eu acho que teria mudado bastante, porque o RH ele trabalha com as informações se ele não tem informação, não tem como ele trabalhar, então eu acho que isso, estrategicamente falando, poderia ter mudado muita coisa” (Linha 321, p. 10).

Já a E3 (Vitória) menciona que além dos impasses da comunicação entre empresas, havia um inconveniente interno. Vitória acredita e pontua que apesar de ter sido necessário o processo de fusão, a incorporação das empresas foi desorganizada e com várias variáveis dificultadoras.

[...] quando foi feita a nossa incorporação[...] foi feito de uma forma muito desorganizada, a gente não tinha respaldo de São Pedro, para tudo que a gente precisava perguntar, no início eles ficavam, sei lá, com receio de falar quem eram as pessoas que a gente devia procurar então centralizou tudo em mim bem dizer e na Carla que era a gerente de RH, então para qualquer coisa que eu precisava, eu precisava falar com a Carla, mais a estrutura do RH deles é maior e diferente, então abaixo da Carla ela tinha outros coordenadores que cuidavam de áreas separadas, então, eu precisava sei lá, falar sobre salário não era com a Carla que eu tinha que falar, era com o Paulo, mas até então eu tinha que passar com ela para a Carla, a Carla tinha que falar com o Paulo e o Paulo passar para mim ou falar para Carla falar para mim, enfim, isso em recrutamento seleção, isso em desenvolvimento em tudo, então eu acho que isso que ficou desorganizado [...] ao meu ponto de vista pelo menos, muito desorganizado porque você não sabia com quem você falava exatamente depois de uma hora para outra começaram a falar não passa direto para Carla, fala com os coordenadores das áreas, os coordenadores são esse, esse e esse, você falava e decidia uma alguma coisa aí a Carla barrava, perguntava porque a gente tinha tomado aquela decisão, então assim, foi no mínimo, para mim, desorganizado (Linha 504, p. 16-17).

Além do empecilho da comunicação, o participante Pedro afirma que não houve um planejamento estratégico para a incorporação, causando assim, um desaproveitamento de talentos.

Mais difícil? Foi perceber que não tinha também um planejamento muito bem estruturado por parte de quem estava comprando né? Então isso acabou assim, resultado em muitas demissões em muitos desaproveitamentos de pessoas que poderiam se encaixar e essa falta assim

de respeito com o trabalho que já vinha sendo feito, acho que foi isso (Linha 243, p. 8).

Entende-se a partir dessas elaborações, que o apesar do processo de fusão e aquisição ter sido pertinente e essencial para o Hospital RV, o modo como foi realizada a incorporação das empresas, de acordo com os entrevistados, não foi algo bem estruturado e não teve um planejamento coerente, desta forma, esse processo acabou proporcionando para a organização fusionada muitas perdas.

## MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Visualizou-se anteriormente que o processo de incorporações das empresas, foi um processo um pouco conturbado e com algumas adversidades e no entanto, por ser um processo de mudanças, algumas coisas foram sendo modificadas. Neste tópico buscou-se mostrar as maiores mudanças que ocorram nessa etapa para o setor de Gestão de Pessoas.

No período que ocorreu a fusão e a incorporação das organizações, umas das mudanças sofridas pelo departamento de gestão de pessoas, foi a falta de estratégia e a tomada de ações imediatistas, verifica-se na fala da E3 (Vitória) que “ao invés da gente investir energia nesse planejamento nisso tudo, a gente ficava apagando fogo das coisas que aconteciam dentro do hospital” (Linha 465, p.14). Esse mesmo fator foi dito pelo E2 (Pedro) que afirmou que o setor em questão não podia agir de maneira estratégica.

O que mais mudou foi que a gente não podia agir estrategicamente então os planejamentos a longo prazo, que geralmente a gente faz, faz planejamento anual, enfim tudo isso foi paralisado né então a gente ficou só atendendo a demanda imediata, então o pessoal que saia que precisava repor, uma situação X que acontecia que precisava de uma ação de RH, mas nada estratégico, nada pensando nos frutos que a gente iria colher. Então esse foi o que mais mudou, de uma postura mais estratégica a gente passou a ter uma postura mais imediatista (Linha 225, p. 7).

Foi pontuado também uma mudança na rotina de trabalho e afirma o E1 (Felipe) sobre a incerteza perante as ações para o hospital, remetendo também a uma má organização daquilo que era passado para os funcionários do setor de GP e aponta sobre a dependência de informações que vinham direto do Hospital SM, verificando novamente uma falha na comunicação.

[...]. Acho que a primeira coisa que mudou, acho que a rotina né? Como a minha função era recrutamento e seleção do hospital quanto Hospital RV e de repente ficou muito incerto, e aí eu não sabia ao certo o número de

vagas, as vagas ficaram incertas, de certa forma eu não sabia que aquela vaga era tão importante, mais para aquela realidade, então era um dia, a cada dia assim, era muito imprevisível não tinha mais um planejamento, de repente a gente tinha que ficar esperando informações de São Pedro que era Hospital SM, ficava esperando informações, direcionamentos e ficou faltando alguns, então a gente ficava um pouco perdido na rotina, então é, eu vinha num momento que eu estava trabalhando muito né? E de repente parou e ficou muito incerto, 'ah faz isso agora, faz isso depois', mas ficou muito incerto, mais isso (Linha 75, p. 3).

A E3 (Vitória) assinala também que na época em que ainda se encontrava como gestora do departamento de RH do Hospital RV se encontrou com uma grande carga de responsabilidade para que a mudança ocorresse de uma forma menos agressiva para os demais colaboradores, o que lhe causou mais preocupações.

Aumentou a preocupação, obviamente, com as pessoas e não só com as pessoas, mas de que forma que a gente enquanto RH poderia contribuir para que isso fosse uma experiência menos, não é nem frustrante na verdade, fosse menos agressiva né? [...] então assim, a minha preocupação era não errar naqueles mesmos erros, era tentar fazer disso uma coisa, mais transparente e menos dolorosa digamos assim, então foi nesse sentido o trabalho (Linha 438, p. 13).

Nota-se que a maior de todas as modificações que ocorreram nesse processo, foi a saída de todos os funcionários do setor, cada um sinalizou sua saída por uma razão e motivo, contudo foi unanime que todos foram ou demitidos ou pediram demissão. O E1 (Felipe) afirma que já estava esperando pelo desligamento, mas que o grande motivador para isso acabou sendo a mudança.

Acho que o grande motivador mesmo da minha saída foi a mudança assim, que mudou totalmente a gestão, o que a empresa estava buscando e acho que não tinha mais necessidade do meu perfil, aquilo que eu, é trabalhava, aquilo que eu atuava na verdade (Linha 49, p.2).

Já o E2 (Pedro) pontua que seu desligamento da empresa, foi causado sim, pelo processo de mudança que a organização sofreu e deixa claro que a decisão de sair foi sua, desta forma ele afirma "eu saí por conta da cultura da empresa já não ser a que eu me identificava e foi uma decisão minha" (Linha 206, p. 7).

Vitória (E3) por um outro lado, pediu para ser desligada da empresa, pois no período tinha recebido uma nova proposta de trabalho e sabia que o seu cargo não iria existir mais.

Foi minha, porque na época eu tinha, a Universo Médico já tinha me procurado e eu já estava em negociação com eles, mas digamos que eu pedi para que fosse feito um acordo comigo, na verdade eu nem cheguei a pedir para ser feito o acordo não, na verdade eu falei para ela, para gerente, para a Carla que eu sabia que o meu cargo não existia e que se ela pudesse fazer a gentileza de me desligar para mim seria ótimo, porque eu já estava desgastada e sem atividades lá no RV, então foi vontade minha porque eu já estava em negociação, mas eles também já tinha intenção de fazer o desligamento (Linha 395, p.12).

Pode concluir dessa maneira que houveram significativas mudanças para o setor de Gestão de Pessoas do Hospital RV. Além das modificações nas tarefas diárias no período de incorporação, verificou-se que todos que compunham o setor foram deligados da empresa, o que, na visão da pesquisadora pode ter ocorrido uma perda para o setor e para a empresa. Quanto a esse fato em si a entrevistada Vitória (E3) também afirma:

[...] eu acredito que para minimizar os problemas, você [...] demitir todo RH [...] e todo o RH sair e você contratar uma pessoa nova para lá você perde muita coisa [...] em termos de processo, em termos de cultura da empresa em termos de memória mesmo quando você troca toda a equipe né? (Linha 604, p.18).

## SENTIMENTOS PERANTE A MUDANÇA

Ao deparar com situações de mudança, cada indivíduo encara e se sente de uma determinada forma. Dessa maneira pode-se verificar ao analisar o conteúdo das entrevistas, como esse processo de mudanças e incorporação entre as organizações, foi sentido pelos entrevistados.

Averiguou-se que Felipe (E1) a princípio teve sentimentos positivos perante a mudança que estava para acontecer, contudo, ao passar do tempo, no processo em que foi se instalando as novas situações, percebeu que aquele sentimento de esperança não cabia mais na situação.

Eu senti, [...] foi uma certa insegurança de uma mudança, mesmo de saber que ia vim mudança, não sabia quando e nem como, sabia que ia vim uma grande mudança, de inicial, uma esperança de 'nossa que bacana, uma empresa grande, vamos crescer, vamos entrar nisso', mas isso foi sendo quebrado com o tempo, que eu vi que eu não estava me encaixando mais, acho que de inicial uma insegurança né, um certo medo [...] (Linha 88, p. 3).

Em contrapartida, Pedro (E2) pontou sua clara insatisfação com a falta de planejamento, como isso o afetou emocionalmente e a falta de autonomia no ambiente de trabalho.

É horrível! Porque você perde autonomia, você perde a credibilidade também e é difícil porque quando você quer fazer um bom trabalho só que você não pode fazer um plano de ação, um planejamento mais estruturado é difícil né de você se sentir satisfeito. Então acho que isso é o que mais eu senti de impacto, essa falta de liberdade, foi um sentimento que veio (Linha 236, p. 7-8).

Vitória (E3) também relata que sentiu mais dificuldades relacionado a essa falta de planejamento e desorganização do processo de incorporação, que já foi citado anteriormente, contudo declara sobre a colaboração que teve de sua antiga equipe no início do processo e seu descontentamento com a falta de liberdade que o setor de RH presenciou após a concretização da fusão.

Eu sou virginiana né, então assim, é um tanto quanto difícil, mas eu acho que a equipe que a gente trabalhava era tão coesa [...] que isso facilitou com certeza o trabalho então a gente conseguia tocar o que era o básico do RH processo seletivo, o acolhimento que a gente fazer com os colaboradores, dos treinamentos na medida do que era possível a gente conseguiu conduzir e para mim isso facilitou [...] a gente ainda tinha autonomia para trabalhar né, o difícil ficou depois quando a autonomia do RH passou toda para São Pedro aí sim foi complicado, porque enquanto a fusão não se concretizava, a gente tinha muita coisa para fazer, tinha mudado um pouco os focos, o planejamento seguinte a gente não conseguia fazer algo muito, mais em compensação a gente se ajudava e acudir em outras coisas [...] o ruim ficou mesmo depois que houve a fusão e que a gente, ficou sem autonomia para decidir, qualquer coisa que a gente precisasse resolver tinha que falar com São Pedro aí era no tempo deles então esse período foi muito difícil (Linha 467, p. 14-15).

## MODIFICAÇÕES PESSOAIS

Certificou-se que as transformações não aconteceram somente na questão trabalhista, mas inclusive, houveram grandes modificações na vida pessoal de cada indivíduo entrevistado. Foi apresentado na fala dos participantes da pesquisa, que alguns desses desafios e fatores, colaboraram para o crescimento pessoal de cada entrevistado.

Acho que para mim [...] me proporcionou essa bagagem, ter passado por uma fusão, de ter vivenciado aquela realidade da empresa médio porte, de repente uma empresa muito maior né de uma outra cidade, de uma



outra cultura, o contato com algumas pessoas e até falo de sair da sombra do outro Pedro, sair um pouco da sombra da minha outra, da outra encarregada, porque eu fui ficando sozinho, no final do RH eu fui o último a sair, fiquei resolvendo, eu que estava respondendo por Rio Verde, então acho que eu adquiri uma bagagem legal, vivenciei algumas coisas muito legais assim de relacionamento com outras lideranças, então pra mim eu vejo isso (Linha 118, p.4).

Assim verifica-se na elaboração acima, feita por Felipe (E1) que ter passado por essa fusão, ter feito parte de uma organização que precisou passar por esse processo, fez com que ele crescesse profissionalmente, entrando em contato com diversas pessoas e arrecadando uma boa bagagem profissional, ele também pontua que ter saído do Hospital RV “deu um empurrãozinho para pensar na clínica” (Linha 138, p.5), fazendo disso, sua profissão atual.

Do mesmo modo que o E1 o E2 (Pedro) também conseguiu perceber crescimento pessoal e uma gama de vivências que proporcionaram aprendizado para ele, o que ele viu como algo positivo, apesar de pontar que sabe que não foram todos as pessoas que tiveram esta mesma oportunidade.

Eu acho que teve assim, abriu um pouco a perspectiva de mercado, nesse sentido foi bom aprender algumas ferramentas que eles utilizam, que são ferramentas de empresas maiores de uma estrutura diferente. Então foi bom conhecer também como que funciona o RH de uma empresa com um tamanho nacional, então isso foi bom, isso foi positivo, acho que me deu outra visão de mercado, as pessoas que eu conheci, as experiências que elas traziam, então isso eu sinto que eu tive bastante oportunidade de conhecer novas pessoas com novas visões. Então acho que de positivo, foi essa troca que eu consegui ter em relação a isso né? Mas eu sinto que isso não foi para todo mundo, foi para uma porcentagem muito pequena de pessoas, que conseguiu colher coisas positivas, porque para a maioria das pessoas, eu sinto que só houve a restrição, então só tiraram coisas e não colocaram mais nada, para mim apesar de ter tirado muitas coisas como, a autonomia que eu já falei eu acho que colocou né também esses aprendizados, essa nova forma de gerir, de gestão, acho que isso me trouxe uma consciência diferente do mercado e até para que eu pudesse pensar que tipo de RH que eu quero ocupar na vida, então acho que isso, foi algo muito positivo (Linha 260, p. 8).

Ainda que tenha sido verificado uma evolução pessoal de dois dos entrevistados, Vitória (E3) não pontuou desta forma. Ela afirmou que houve sim, mudanças significativas em sua vida, no entanto hoje encontra-se

desempregada e declara anseio por encontrar uma organização que proporcione a autonomia que tinha no Hospital RV como profissional.

[...] o Hospital RV foi um emprego aonde eu me envolvia talvez isso também tenha alguma ligação, porque eu entrei lá como estagiária, então eu acompanhei muitos processos daquela empresa, muita vida daquela empresa e hoje eu me pergunto se eu vou conseguir encontrar um outro lugar para trabalhar que tenha essas mesmas, as mesmas questões e com isso e depois da minha segunda experiência não tão feliz eu comecei a perceber e a questionar se aquilo realmente sei lá se existe empresas que dá para gente se identificar tanto quanto eu me identifiquei com o RV né? Essa é a minha, a minha grande dúvida se a gente, se eu vou conseguir encontrar um outro lugar para trabalhar tão bom e que me acrescente tanto que me faça crescer tanto que eu vejo crescimento na empresa tanto quanto eu vi nesses últimos cinco anos lá do RV (Linha 675, p. 21).

Fica nítido, que cada indivíduo vive esse processo de maneira singular, cada um possui um crescimento e um processo a ser desenvolvido. A história com que cada pessoa tem com a organização, faz com que a trajetória de cada um seja única, contudo averigua-se que há sim modificações pessoais tanto em um sentido de crescimento profissional e oportunidades, quanto com um desejo de voltar ao anterior, ao antes do processo de mudança.

## **APÊNDICE C**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO**

#### **Esclarecimento ao participante da pesquisa**

Prezado (a) Senhor (a),

O (a) Sr. (a) está sendo convidado a participar da pesquisa: OS IMPACTOS DE UMA FUSÃO NOS RECURSOS HUMANOS DE UMA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE DO INTERIOR DE SÃO PAULO que tem por objetivo buscar compreender os impactos causados por uma fusão de empresas para o setor de Gestão de Pessoas e identificar as dificuldades enfrentadas pelos funcionários durante esse processo.

Essa pesquisa será realizada com funcionários e ex-funcionários do setor de Gestão de Pessoas da organização fusionada, focalizando os colaboradores do setor de Recursos Humanos. Não participarão da pesquisa pessoas que não fazer parte do grupo de colaboradores da organização em questão e funcionários que não façam parte do setor de Gestão de Pessoas.

Sua participação no estudo consistirá em participar de uma entrevista sobre os impactos de uma fusão nos recursos humanos de uma organização. A entrevista terá uma duração de mais ou menos 60 minutos.

Os riscos com essa pesquisa são mínimos sendo que o Sr. pode se sentir desconfortável em responder algumas perguntas que compõem a entrevista, mas o Sr. tem a liberdade de não responder ou interromper a entrevista em qualquer momento.

O Sr.º tem a liberdade de não participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, mesmo após o início da entrevista, sem qualquer prejuízo. Está assegurada a garantia do sigilo das suas informações. O Sr.º não terá nenhuma despesa e não há compensação financeira relacionada à sua participação na pesquisa.

Caso tenha alguma dúvida sobre a pesquisa o Sr. poderá entrar em contato com o coordenador responsável pelo estudo: Nathália Bosco Mendes da Silva, que pode ser localizado no Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF ou contatado pelo telefone (16 98215-2349) das 07h30 às 17h00 ou pelo e-mail [nathaliabosco@gmail.com](mailto:nathaliabosco@gmail.com) ou com a Prof.<sup>a</sup> Vânia Lemos Zamboni, que também pode ser localizada no Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF ou contatado pelo telefone (16 98149-5858) das 08h00 às 16h00 ou pelo e-mail [vanialz@gmail.com](mailto:vanialz@gmail.com). O Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Saúde – CEPIS, também poderá ser consultado caso o Sr.º tenha alguma consideração ou dúvida sobre a ÉTICA da pesquisa pelo telefone 11-3116-8597 ou pelo e-mail [cepis@isaude.sp.gov.br](mailto:cepis@isaude.sp.gov.br).

Sua participação é importante e voluntária e vai gerar informações que serão úteis para os principais resultados esperados da pesquisa

Este termo será assinado em duas vias, pelo senhor e pelo responsável pela pesquisa, ficando uma via em seu poder.

Eu, \_\_\_\_\_, portador do CPF \_\_\_\_\_ e RG \_\_\_\_\_ concordo com a participação na pesquisa OS IMPACTOS DE UMA FUSÃO NOS RECURSOS HUMANOS DE UMA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE DO INTERIOR DE SÃO PAULO, que tem como pesquisadora responsável, NATHÁLIA BOSCO MENDES DA SILVA. Confirmando ter sido devidamente esclarecido sobre todas as condições que constam no documento ESCLARECIMENTO AO PARTICIPANTE DA PESQUISA e declaro que tenho pleno conhecimento dos direitos e das condições que me foram assegurados, a seguir relacionados:

A garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento de qualquer dúvida a respeito dos procedimentos, riscos, benefícios e de outras situações relacionada com a pesquisa a que eu for submetida;

A liberdade de retirar o meu consentimento e deixar de participar do estudo a qualquer momento;

A segurança de que minha identificação será mantida ao caráter confidencial da informação relacionada à privacidade;

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito do que li ou foi lido para mim, sobre a pesquisa: "Os impactos de uma fusão nos recursos humanos de uma organização: um estudo de caso de uma instituição de saúde do interior de São Paulo". Discuti com a pesquisadora Nathália Bosco Mendes da Silva ou com seu substituto, responsável pela pesquisa, sobre minha decisão em participar do estudo.

Ficaram claros para mim os propósitos do estudo, os procedimentos, garantias de sigilo, de esclarecimentos permanentes e isenção de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido deste entrevistado para a sua participação neste estudo.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Assinatura da pesquisadora

## **APÊNDICE D**

### **TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ**

Eu, \_\_\_\_\_, depois de entender os riscos e benefícios que a pesquisa intitulada "Os impactos de uma fusão nos recursos humanos de uma organização: um estudo de caso de uma instituição de saúde do interior de São Paulo" poderá trazer e, entender especialmente os métodos que serão usados para a coleta de dados, assim como, estar ciente da necessidade da gravação de minha entrevista, AUTORIZO, por meio deste termo, a pesquisadora Nathália Bosco Mendes da Silva a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma parte.

Esta AUTORIZAÇÃO foi concedida mediante o compromisso da pesquisadora acima citados em garantir-me os seguintes direitos:

1. Poderei ler a transcrição de minha gravação;
2. Os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: revistas científicas, congressos e jornais;
3. Minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas;
4. Qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização;
5. Os dados coletados serão guardados por 5 anos, sob a responsabilidade da pesquisadora coordenadora da pesquisa Nathália Bosco Mendes da Silva, e após esse período, serão destruídos;
6. Serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.

Franca, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

## **APÊNDICE E**

### **PROJETO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**

#### **Pedido de autorização à instituição**

OS IMPACTOS DE UMA FUSÃO NOS RECURSOS HUMANOS DE UMA ORGANIZAÇÃO: um estudo de caso de uma instituição de saúde do interior de São Paulo.

As organizações estão presentes no cotidiano de milhares de pessoas e atuam de maneira ativa em suas vidas. Algumas mudanças que ocorrem no processo de vida da instituição, como fusões, incorporações e aquisições estão cada vez mais comuns no mundo corporativo e são resultados de estratégias de sobrevivência e de crescimento das empresas.

Os impactos das mudanças são inevitáveis, havendo assim fusões de culturas organizacionais diferentes e conseqüentemente a mudança do clima organizacional como um todo. Porém nesse processo não há somente

as alterações organizacionais, mas também as consequências que podem ou não ocorrer com os colaboradores das empresas.

O presente estudo tem como objetivo buscar compreender os impactos causados por uma fusão de empresas para o setor de Gestão de Pessoas e identificar o sofrimento psíquico experimentado pelos funcionários no setor de Recursos Humanos durante esse processo.

Este trabalho utilizará do método estudo de caso, sendo o foco da pesquisa, quatro funcionários do setor de Gestão de Pessoas da empresa adquirida. Será uma pesquisa qualitativa, tendo como coleta de dados a utilização de entrevistas semiestruturadas aos participantes.

De acordo com as disposições da resolução número 466/12 do Ministério da Saúde sobre pesquisas envolvendo seres humanos, serão respeitados os seguintes cuidados: O pesquisador será responsável pela integridade e bem-estar dos participantes. Será solicitada uma autorização da organização para o uso de dados das entrevistas sendo que o nome da empresa não será divulgado.

---

Pesquisadora

Responsável da Instituição

Orientadora

---

## RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES: uma questão de comprometimento

Ana Clara Pereira da Silva  
ana\_c2011@hotmail.com

Ana Júlia Mouro Peres  
ana-julia-6@hotmail.com

Laís Pinheiro do Amaral  
laisp.amaral@hotmail.com

Doroti Daisy Mantovani  
dorotidm@facef.br

### 1. INTRODUÇÃO

A fuga de cérebros tem sido um dos principais temas no século XXI. A percepção da necessidade de reter talentos é essencial para as empresas e a busca por uma construção de um clima organizacional saudável e que dê sentido ao *labor* se torna uma das principais metas das empresas.

Nesse cenário, percebe-se a busca por mecanismos de integração dentro das empresas e os Recursos Humanos têm tido papel essencial nesse trabalho buscando desenvolver estratégias para melhorar o clima organizacional e, sobretudo reter talentos.

Dessa maneira, este estudo tem como objetivo identificar as prováveis variáveis facilitadoras à permanência de trabalhadores nas empresas, com foco no comprometimento como principal indicador de vínculo nas empresas. Para tanto, construiu-se o trabalho da seguinte maneira.

Na segunda seção será abordado o tema do comprometimento no trabalho através de suas formas de clima organizacional e construção da cultura da empresa. Tal seção ainda abordará os tipos de comprometimento dentro das empresas e, sobretudo, o perfil das organizações no século XXI.

O comprometimento tem sido pesquisado como o “grau de identificação que o trabalhador tem com a empresa e seus objetivos, e o desejo de manter -se como parte dela” (LUCAS apud ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.70).

A terceira seção trará à discussão o tema do RH estratégico e mecanismos de retenção de talentos dentro das empresas, em um mundo onde a produtividade é essencial, os talentos desempenham papel importante nas instituições.

Por fim, traz-se as considerações finais apresentando as informações pertinentes ao estudo bibliográfico realizado.

## 2. COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Comprometimento é o ato de realizar o que se propôs a fazer. Trata-se da congruência entre atitudes, comportamento e palavras. (16 de julho de 2018 por Equipe IBC)

Atualmente é uma tarefa difícil separar o estudo do comportamento humano das outras tarefas que uma organização necessita realizar, para obter elevação em seu mercado de atuação.

A percepção dos costumes, hábitos e comportamentos dos seres humanos é uma tarefa que também deve ser levada em conta na rotina de uma empresa, pois, sabendo lidar com essas características dos colaboradores, a organização terá mais chance de sucesso.

Com o surgimento da grande quantidade de fábricas e empresas, houve também em contrapartida aumento das pessoas contratadas convivendo juntas no mesmo ambiente. As organizações precisaram se adaptar à nova realidade, e devido a esse ambiente foram surgindo teorias para entender o comportamento humano dentro das Organizações, para que os trabalhos realizados tenham mais produtividade e menos problemas.

Nesse âmbito o clima organizacional é um dos conceitos centrais para entender e melhorar o ambiente de trabalho em consonância a produtividade dentro das empresas. “O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização” (REIS, 2009, p. 3).

Para Xerpay (2018), entender, mensurar e avaliar como se dá a construção da percepção, considerando os conceitos de cultura e de clima organizacional, faz-se necessário para que a organização consiga reter talentos e melhorar o seu desempenho.

Toda organização é composta de indivíduos, cada um dos quais tendo seu repertório comportamental, ou seja, suas formas de interagir com o ambiente social decorrente de suas histórias de vida. O clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando -se um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos membros da organização (MOREIRA; GONGORA; ELEN, 2012, p. 15),

Em Heflo (2017), “(...) para obter qualidade nos processos de serviços, atendimentos as empresas buscam um apoio investindo no potencial humano e conhecimento sobre o ambiente organizacional, fazendo com que seus colaboradores tenham maior satisfação, motivação e comprometimento com a empresa”.



Machado (2014) afirma que o principal fator que as organizações esperam é o comprometimento das pessoas e esclarece que,

Um profissional comprometido tem iniciativa e senso de responsabilidade. Quando ele realiza alguma tarefa não faz por fazer, pois sempre está um passo à frente, busca crescer, não espera ser cobrado para mostrar os resultados e tampouco fica parado a esperar que as oportunidades caiam do céu. É um profissional que trabalha como se fosse dono do negócio, pois se dedica a melhorar constantemente.

Portanto, os gestores precisam dar o devido suporte para que os profissionais se sintam dentro da cultura e valores da organização, fazendo com que os funcionários possam ser mais satisfeitos em trabalhar na empresa e valorizados para a organização.

## 2.1. Tipos De Comprometimento

Observando a natureza psicológica e as razões que levam os empregados a permanecerem na empresa Medeiros e Enders *apud* Allen e Meyer (1998) apontam o desenvolvimento de um modelo de comprometimento organizacional baseados em três comportamentos: afetivo, instrumental e normativo. Desta forma, tal modelo demonstram três tipos de ligação do colaborador com a organização que podem reduzir a possibilidade de rotatividade.

Comprometimento afetivo (desejo), comprometimento instrumental (necessidade) e comprometimento normativo (obrigação moral).

O perfil do comportamento afetivo são funcionário que mantem um vínculo com a organização sentimental e emocional, são profissionais honrados de fazer parte da empresa, se sentem valorizados e orgulhosos de estarem fazendo parte do time. Esse colaborador se identifica com a organização.

Comportamento afetivo: baseia-se na intensão de permanência de um funcionário pelas crenças e aceitação de objetivos e valores organizacionais, na disposição para esforçar a favor da organização e desejo de permanecer na organização (LUCAS; ANGELA, 2020 p.17).

O perfil do comportamento instrumental são aqueles colaboradores que dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, a questão financeira é um motivador que os mantém ativos dentro do ambiente corporativo. Geralmente esse comportamento está ligado a funcionários com pouca qualificação profissional que precisam permanecer na empresa não porque querem, mas por necessidade.

Comportamento instrumental (calculativo): baseia-se na intensão de permanência dentro de uma relação de permuta e análise de fatores objetivos, tais como inexistência de ofertas

de empresa, esforços investidos no trabalho e vantagens econômicas (LUCAS; ANGELA, 2020 p.17).

Já o comportamento normativo são aqueles colaboradores que permanecem em determinada empresa porque se sentem obrigados a estar dentro dela, seja por causa de um “débito” com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido em determinado momento.

Comportamento normativo: “Baseia-se na intenção de permanência dos funcionários a partir da percepção de dívida social e do reconhecimento de obrigações e deveres morais” (LUCAS; ANGELA, 2020 p.17).

Além disso, Medeiros e Enders (1998) apontam outros aspectos do comprometimento. O comprometimento sociológico que se trata de uma relação de chefia e subordinação em que os colaboradores, normalmente com pouca qualificação e conhecimentos sobre seus direitos, aceitam a dominação imposta pela empresa como algo normal ou natural. Normalmente, se mantêm na empresa muito mais pela garantia de um salário fixo do que por gostar de estar ali.

Sobretudo, vale salientar o comprometimento organizacional. Conforme comenta Andrade e Pilati (2001) este é um tipo de comprometimento organizacional em que se percebe que o colaborador é verdadeiramente comprometido com a empresa a partir de suas atitudes no dia a dia, como chegar sempre no horário, entregar suas demandas no prazo estabelecido e com qualidade, pelo tempo em que ele trabalha na organização, entre outros fatores, que demonstram com efetividade o seu esforço para contribuir com os resultados corporativos.

Analisando cada um dos tipos de comprometimento organizacional, é importante que o comprometimento por parte do colaborador seja espontâneo, pois isso trará muito mais resultados positivos para este e para a empresa, do que se ele for obrigado a se comprometer com algo que já não faz mais sentido para ele, por simples e pura pressão de seu superior e da situação financeira que vive fora do trabalho, por exemplo.

## **2.2. Perfil Das Organizações No Século XXI**

O mercado de trabalho está em um momento muito competitivo, empresas cada vez mais exigentes, buscando profissionais capacitados para ocuparem seus quadros de liderança com perfil de mult especialistas, e, profissionais motivados, com boa formação para seu chão-de-fábrica. Com tantas inovações e mudanças nas organizações no século XXI, é praticamente inadmissível que um operador não saiba trabalhar com informática.

Segundo Chiavenato (2004), estamos vivendo a era da informação, houve mudanças rápidas, imprevistas e inesperadas na sociedade.

O mundo se tornou uma aldeia global, onde a informação cruza o planeta em milésimos de segundos. Com isto vimos o surgimento da globalização da economia. A competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações. Países como a China se despontam na produção e comercialização de produtos para todo mundo. As organizações necessitam ser ágeis e inovadoras para suportarem as novas ameaças e oportunidades de mercado.

Os cargos e funções dentro de uma organização sofrem alterações a todo momento sendo redefinidos em função das mudanças no ambiente e na tecnologia. A necessidade do cliente que define os produtos e serviços, por isso são ajustados a todo momento para atender tais necessidades.

“Portanto começaram a surgir equipes multifuncionais de trabalho com atividades muitas vezes, provisórias e voltadas para missões específicas e com objetivos bem definidos” (Equipe IBC, 2018).

As organizações interligadas virtualmente entre si e sem papéis em demasia já são realidades. Os escritórios sem salas particulares estão dando lugar a locais coletivos de trabalho e as funções de retaguarda e apoio sendo realizadas em casa, pelos funcionários ou terceirizadas. Estas mudanças ocorridas têm como objetivo e meta, uma forma inteligente de ficar mais próximo e focado sempre no cliente, que na cadeia da organização, é quem dá a sustentabilidade aos negócios e a vida da empresa. O recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento. As pessoas com suas habilidades, atitudes adquiridas com as experiências vividas, vem a ser a principal base da nova organização. Cada indivíduo é único isso que se faz as organizações, pessoas com suas bagagens cheias de conhecimentos.

Atualmente fala-se em gestão de pessoas, ao invés de recursos humanos. O que alterou foi a forma de pensar e considerar as pessoas de uma organização como simples recursos humanos organizadas, considerando atualmente uma nova abordagem de seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidades, aspirações, percepções que ajudam a organização a atingir seus objetivos e metas.

Com tantas e diversas mudanças rápidas, o contexto de ambiente de trabalho tornou-se turbulento e imprevisível. Em plena era da informação, as áreas de uma organização devem gerenciar pessoas que trabalham em conjunto, pessoas inteligentes e proativas, capazes de responder as responsabilidades, com iniciativas próprias e dotadas de habilidades e conhecimentos difusos. O recurso mais importante de qualquer organização, um capital muito especial, não pode e não deve ser tratado como mero recurso organizacional.

### 3. O RH ESTRATÉGICO

Podemos dizer que a gestão de recursos humanos estratégico, tem como base reforçar as pessoas e esse é um passo fundamental para o resultado da organização, devida a grande competitividade em que vivemos a empresa tem que ter excelentes profissionais para lidar com a pressão do mercado.

O RH estratégico é a ponte entre a ação e o resultado de cada colaborador fazendo com que eles cresçam dentro da empresa, tendo assim funcionários felizes, realizados e dando o melhor de si a cada dia.

Um RH efetivamente estratégico se tornou um fator decisivo e diferenciador para o sucesso das empresas, a partir daí podemos formular as seguintes hipóteses: a falta do entendimento do negócio e nas pessoas contribui para um RH não estratégico; a falta de visão sistêmica e de um planejamento estratégico são características que não ajudam a identificar um RH estratégico.

Dado as ferramentas da Psicologia Organizacional, é preciso determinar competências e habilidades; autoconfiança; oportunidades para atuar acima de tudo em um ambiente favorável ao desenvolvimento profissional (Franklin).

[...] as organizações precisam das pessoas e as pessoas precisam das organizações. As organizações procuram alcançar resultados e as pessoas buscam objetivos. Portanto, é importante que essa relação seja proveitosa para ambos os lados, ou seja, uma relação ganha-ganha (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013, p.16).

Dentro da visão dos recursos humanos estratégicos se procura criar uma conexão entre os funcionários e a estratégia da empresa, alinhando o planejamento do RH e o planejamento da organização.

Os recursos humanos estratégico reflete não só no resultado de cada indivíduo, mas também no da empresa, gerando resultados perceptíveis em todos os níveis hierárquicos.

Quem trabalha no setor de recursos humanos deve conhecer muito bem a empresa, os colaboradores e incentivar os relacionamentos entre eles, participar de discussões, conferir se todas as tarefas estão sendo desempenhadas como deveria, criar estratégias para melhorar processos, saber reconhecer e identificar e ajudar a administrar um talento.

O departamento pessoal deve adotar parâmetros bem definidos, conhecer bem a função a ser desempenhada pelo candidato para que aconteça da melhor forma possível. Porque quando o processo é feito de maneira errada isso prejudica muito a empresa e todo seu funcionamento trazendo muitos aspectos negativos para organização.

Quando abre o processo de seleção começa um processo de captação de currículos, marcar entrevistas com os candidatos, no dia das entrevistas são feitas provas, conversas individuais ou em grupo para conhecê-los melhor, testes psicológicos, entre outras atividades.

Um recrutamento, inicia – se conhecendo um pouca da pessoa que está tentando fazer parte da organização, por exemplo: valores, objetivos, contudo não é possível conhecer o candidato somente conversando por um pequeno período de tempo, por isso as pessoas encarregadas do departamento pessoal usa de algumas ferramentas e táticas para conseguir as informações necessárias para a tomada de decisão.

Analisar além da formação acadêmica e profissional é muito importante analisar e observar a personalidades dos candidatos, os seus costumes, sonhos e expectativas.

O colaborador tem que realmente conhecer e fazer da missão, visão, valores, realmente se comprometer em fazer com que aqueles objetivos descritos sejam alcançados.

No momento de selecionar pessoas para fazer a contratação e de extrema importância e de peso selecionar pessoas que se identifiquem com a organização que faça algum sentido para elas estarem ali, para que não ocorram o abandono a organização algum tempo após a contratação.

### **3.1. Práticas De Gestão De Pessoas Para Retenção De Talentos**

A retenção de talentos fundamenta-se em um conjunto de práticas e políticas empregadas por companhias para se certificar que seus colaboradores estão acima da média e permaneçam por mais tempo, cada vez os empresários veem e tem a certeza que o bem mais importante não é o produto ou serviço que você oferece, mais sim os colaboradores que está ali todos os dias sendo a ponte entre a empresa e o consumidor.

A contratação de um funcionário eficiente e comprometido com a empresa é o principal fator para se ter sucesso nos dias de hoje, pois são através deles que o seu negócio vai decolar ou afundar, pois eles são o espelho da sua empresa, por isso é necessário muita atenção na contratação do seu quadro de funcionários.

Segundo aponta Bernardi (2003) talento é a capacidade de pensar direito, a habilidade de transformar de modo correto o pensamento em ação, de saber fazer bem algo, de identificar soluções.

Manter funcionários motivados e empenhados atualmente é uma das barreiras que o RH tem que trabalhar bastante para ultrapassar, através de um planejamento estratégico que irá tratar questões específicas e um conjunto de benefícios.

Perder talentos, além de ter um alto custo para a empresa, gera perda de conhecimento e experiência do funcionário que está indo embora.

Quando um talento é desperdiçado isso causa um impacto muito grande para empresa porque se perde todo tempo investido em conhecimento e experiência desse funcionário.

São muitos os benefícios que a retenção de talentos trás para a organização, sendo eles: Ambiente de trabalho mais agradável, Foco no engajamento e produtividade, mais economia para a empresa, Atração de novos talentos, Vantagem competitiva.

O autor Chiavenato (2004) entende que o processo de retenção de talentos, faz com que o colaborador se sinta parte da organização, uma sensação de pertencimento àquele lugar, deixando e ocupar um lugar de espectador para o lugar de protagonista participando de cada conquista e do crescimento da organização

Para conseguir reter pessoas é necessário entender que não é só o salário que os benefícios que você oferece e sim como se trata esses colaboradores e saber o quais são os seus objetivos e metas de vida e se você e sua organização poderá contribuir e alguma forma para os seus desejos pessoais também sejam alcançados.

É preciso focar e empenhar no processo de seleção dos candidatos a vaga porque é a fase mais importante, porque é muito melhor que a contratação seja certa do que ficar trocando os funcionários, além dos prejuízos gerados.

Certifique-se de que o profissional tenha, além das habilidades específicas para a vaga, um perfil que se encaixe bem na cultura da empresa.

Ter um plano de carreira e objetivos que estimulem o colaborador a se desenvolver dentro da empresa, esse é um dos pontos chaves da importância na retenção de talentos.

Um ambiente propício e que oferece boas oportunidade de trabalho e de troca de experiência é o que a maioria dos colaboradores busca.

A importância na retenção de talentos faz com que algumas empresas busquem e acreditem nos benefícios financeiros como o grande diferencial para manter seus bons funcionários.

Comissões, aumentos de salário, bônus e qualquer tipo de recompensa monetária são definidos por alguns gestores como um motivador de peso na retenção dos talentos mas nem sempre é assim.

Alguns colaboradores se importam e até trabalham melhor se recebem reconhecimento, com elogios em público, e principalmente quando se

sentem como peça fundamental para a equipe e para a empresa como um todo.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade corporativa de hoje está mudando a cada minuto, nossa sociedade está cada vez mais baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia. Mais uma vez os gestores precisam estar atentos a qualquer mudança, participando ativamente dos processos na empresa.

Ao longo de todo trabalho podemos concluir que hoje é preciso investir em pessoas pois o negócio e a empresa dependem dos colaboradores para obter sucesso.

Portanto é necessário investir em pessoas capacitadas, que estejam realmente engajadas e que a empresa faça parte dos seus objetivos e sonhos.

Atualmente muitos empresários não pensam duas vezes antes de demitir um funcionário, mais na verdade isso traz prejuízos para empresa pois foi investido treinamento, capacitação e tempo no colaborador. (Por Xerpa 17/05/2019)

É preciso também o uso de técnicas adequadas para o monitoramento das atividades dos funcionários, pois são eles que realmente fazem as “grandes” empresas de destacarem das demais.

Procurar proporcionar um ambiente saudável para os funcionários, é preciso haver harmonia, cumplicidade e comprometimento de todos. E quando os objetivos foram alcançados, reconhecer e engrandecer quem te ajudou e acreditou na sua empresa.

Conclui-se que a questão da inclusão das novas gerações está relacionada com a gestão de carreiras administrada e ações voltadas para responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho.

#### REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. E. B; PILATI, R. *Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações*. 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a05.pdf>>. Acesso em> 10 set. 2020.

BERNARDI, M. A. *A melhor empresa: como as empresas de sucesso atraem e mantêm os que fazem a diferença*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro. Campos. 2004.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro.

MEDEIROS, C.A. F; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. 1998. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2020.

SIQUEIRA, M. M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Brasília. Tese de doutorado, não publicada, Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

REIS, S. O. *O clima organizacional dentro das empresas*. 2009. Disponível em: <[https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Saulo\\_Oliveira\\_dos\\_Reis.pdf](https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Saulo_Oliveira_dos_Reis.pdf)>. Acesso em 10 set. 2020.

KOPS; Maria et al. *Gestão de pessoas: conceitos e estratégia*. Curitiba, 2013.

MOREIRA; GONGORA; ELLEN. *Clima organizacional*. Curitiba, 2003.

LUCAS; Angela. *Gestão de pessoas e liderança*. São Paulo, 2020. Disponível em <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/psicologia/o-rh-estrategico-instrumento-mudanca-psicologia-organizacional.htm>. Acesso em: 12 set. 2020.

COMO o reconhecimento profissional é importante para a motivação dos colaboradores. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/reconhecimento-motivacao-profissional/>. Acesso em: 12 set. 2020.

TRABALHO em equipe: habilidade essencial para o mercado de trabalho. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/trabalho-equipe-habilidade-essencial-mercado-trabalho/>. Acesso em: 12 set. 2020.

O QUE é ambiente organizacional e como ele influencia os negócios?. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/ambiente-organizacional/>. Acesso em: 12 set. 2020.

OBJETIVOS, ferramentas e vantagens da gestão do conhecimento nas empresas. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/documentacao-processos/gestao-do-conhecimento-nas-empresas/>. Acesso em: 11 set. 2020.



**ÍNDICE****A**

Alba Valéria Penteado Orsolini, 151  
Aléxia Sabrina Aparecida Lara, 270  
Almir Mantovani, 284  
Amanda Lorena da Silva, 430  
Ana Clara Pereira da Silva, 486  
Ana Cristina Ghedini Carvalho, 319  
Ana Elize Rocha, 113  
Ana Flávia Natal, 416  
Ana Júlia Mouro Peres, 486  
Ana Julia Neves Antônio, 203  
Ana Laura Ferreira Cintra de Sena, 24  
Ana Paula Silva Queiroz, 319  
Andre Luis Centofante Alves, 352  
André Ricci da Costa, 77

**B**

Beatriz Cristina de Souza, 237  
Beatriz Silva Barbosa, 203  
Brenda Stéfani Morais Faleiros de Paula, 35  
Bruna Eduarda Ferreira, 387  
Bruna Prado Bueno, 35

**C**

Carlos Bruno Bettarello, 340  
Carolina Alves Ficher, 8

**Ch**

Chaieny Gabriely dos Santos, 270

**C**

Cyro de Almeida Durigan, 8, 24, 35, 64

**D**

Daniela Cristina Pereira, 372  
Doroti Daisy Mantovani, 486

**E**

Edivan Mendes Messias, 151  
Edna Maria Campanhol, 416  
Eduardo Batista dos Santos, 87

**F**

Felipe H. Camargo Diniz, 47  
Fernandina Fernandes de Lima Medeiros, 303  
Flávio Henrique De Oliveira Costa, 270

**G**

Gabriel Rodrigues Ferreira, 249  
Gabriela Mouro Balduino, 303  
Gabrieli Luiza Ribeiro Morais, 220

**I**

Izabela Martins Oliveira, 303

**J**

Jean Victor Lorando, 132  
João Paulo de Faria, 404  
João Vitor Barbosa Peracini, 352  
Júlio Barboza Wirz, 249

**K**

Kimberly Degrande Medeiros Garcia, 113

**L**

Laís de Souza Vieira, 163  
Laís Pinheiro do Amaral, 486  
Laiz Crecchi, 416  
Laura Cristina Costa Carvalho, 163  
Leonardo Souza Granero, 352  
Letícia Assenção Tavares, 113  
Letícia Eloá Rocha de João, 8  
Letícia Machado Rodrigues, 203  
Letícia Tasso Marques, 260  
Lígia Mota Luca, 163  
Lucas Gabriel de Castro Silva, 132  
Luís Flávio Leite Andrade, 284

**M**

Maria Amélia D. O Ferrarezi, 181  
Maria Amélia D. Oliveira Ferrarezi, 163, 220  
Maria Amélia Duarte Oliveira Ferrarezi, 387

Maria Gabriela Silva, 77  
Maria Gabriela Zago Pagotti, 416  
Maria Paula Bertoloni Garcia, 372  
Maria Priscila Barcelos Morelli, 181  
Mariana Francisca Couto de Araújo, 352  
Marinês Santana Justo Smith, 113, 237, 372  
Mário Francisco Chagas, 430  
Matheus Abner Salim Porto, 340

**N**

Nathália Bosco Mendes da Silva, 449, 482, 483,  
484  
Nilton de Paula Pereira, 132

**P**

Patrícia Pereira Borges, 284  
Paula Julio Silva, 260  
Pedro Henrique Pereira Mota Lopes, 132  
Pedro Hermógenes Nascimento Santos, 8

**R**

Rafael Costacurta, 340  
Rafael dos Santos Silva, 284

Rafael Gonçalves, 404  
Ricardo Stefani Correa, 47

**S**

Samuel Antônio Cintra, 270  
Sílvia Alonso y Alonso Bittar Cunha, 404  
Silvio Carvalho Neto, 47, 249  
Susana Cintra Campos, 372

**T**

Tarcila Alves de Oliveira, 24  
Tatielle Mendes de Sousa, 64  
Thalisa Maria Jati Gilberto, 77, 87, 260  
Thayná Faleiros Cardoso, 24

**V**

Vânia Lemos Zamboni, 449, 482  
Victor Comparini Costa, 249

ISBN VOLUME



ISBN COLEÇÃO



**0800 940 4688**

**16 3713 4688**

**unifacef.com.br**

